

”Meillä ei ole alaisia, meillä on vain osaajia”

Työhyvinvoinnin käsite 2010-luvun julkisessa keskustelussa.

Saana Valli
Tampereen yliopisto
Yhteiskuntatieteiden tiedekunta
Työn ja hyvinvoinnin maisteriohjelma
Pro gradu-tutkielma
Huhtikuu 2019

TAMPEREEN YLIOPISTO

Yhteiskuntatieteiden tiedekunta

VALLI, SAANA: ”Meillä ei ole alaisia, meillä on vain osajia” Työhyvinvoinnin käsite 2010-luvun julkisessa keskustelussa.

Pro gradu -tutkielma 92s., 7 liites.

Työn ja hyvinvoinnin maisteriohjelma

Huhtikuu 2019

Tämä tutkimus on laadittu työhyvinvoinnin käsitteen ongelmallisuuden vuoksi. Työhyvinvointi käsitteenä on erittäin laaja ja sen sisältö voi vaihdella tieteenaloittain. Aiemmin käsitteen kompleksisuutta on tutkimuksissa perusteltu sillä, että kyseessä on subjektiivinen kokemus, jonka vuoksi käsitteen merkitys muovaantuu sen perusteella, kuka siitä puhuu ja missä kontekstissa. Tämän tutkimuksen avulla olen halunnut lähteä tutkimaan työhyvinvoinnin sisältöä ja merkitystä julkisessa puheessa.

Tutkimuksen tavoitteena oli päästä selkeyttämään työhyvinvoinnin käsitettä ja luomaan ehdotus uudeltaisesta käsitteenmäärittelystä. Varsinaisina tutkimuskysymyksinä olivat ”Mitä työhyvinvointi on ja miten siitä puhutaan Helsingin Sanomien julkisessa keskustelussa?” ja ”Kenen vastuulla työhyvinvoinnin ja siitä huolehtimisen nähdään olevan?”

Tutkimuksen aineisto koostuu Helsingin Sanomien mielipidekirjoituksista, jotka on julkaistu 2010-2017 ja jotka löytyvät hakukomennolla *työhyvinvointi*. Aineisto kattaa yhteensä 88 mielipidekirjoitusta, jotka kaikki sivuavat työhyvinvointia jollain tapaa.

Aineisto on analysoitu aineistolähtöisen sisällönanalyysin keinoin. Aluksi aineisto on redusoitu eli pelkistetty ja siitä on muodostettu pelkistettyjä ilmauksia. Pelkistetyistä ilmauksista on klusteroitu eli ryhmitelty alaluokat, joita muodostui kymmenen kappaletta. Alaluokista puolestaan on johdettu yläluokat, joita saatiin yhteensä yhdeksän. Lopuksi aineisto on vielä tiivistetty kolmeen pääluokkaan. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin lisäksi aineiston analysoinnissa on hyödynnetty numeerista laskemista.

Tämä tutkielma vahvistaa jo aiemmassakin tutkimuksessa esiin tullutta ajatusta työhyvinvoinnin käsitteen problemaattisuudesta ja siitä, että työhyvinvointi on subjektiivinen kokemus, joka muotoutuu sen perusteella, kuka sitä kulloinkin määrittelee. Tämän tutkimuksen anti on siinä, että työhyvinvoinnille annetaan uudenvuodenlainen käsitteenmäärittelytapa, jonka avulla määrittelyä voidaan yhtenäistää ja samalla soveltaa kuhunkin työyhteisöön ja organisaatioon.

Avainsanat: työhyvinvointi, esimiestyö, työhyvinvoinnin käsitteellistäminen, uudistava johtajuus, hyvinvointijohtaminen

Sisällysluettelo

1	JOHDANTO	1
2	TYÖ JA HYVINVOINTI	3
2.1	Keskeiset käsitteet	3
2.2	Työhyvinvointi	5
2.2.1	Työhyvinvoinnin aiemmat tutkimukselliset ulottuvuudet	6
2.2.2	Työhyvinvointi tuloksellisuuden lähteenä	12
2.2.3	Johtamisen tutkimus työhyvinvoinnin rinnalla ja tukena	14
2.3	Yhteenveto	20
3	AINEISTO JA TUTKIMUSMENETELMÄ	21
3.1	Aineisto, tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	21
3.2	Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi	24
4	AINEISTON ANALYYSI	27
4.1	Analyysin eteneminen	27
4.2	Ajankohtaisuuden näkyminen aineistossa	32
4.2.1	2010 vuoden aineistohuippu; 2005 eläkeuudistus ja 2009 sosiaalitupo	33
4.2.2	2012 vuoden aineistohuippu	34
4.2.3	2016 vuoden aineistohuippu; tyytymättömyys työhyvinvoinnin tilaan	35
4.3	Työntekijän henkilökohtainen työhyvinvointi	36
4.3.1	Subjekttiivinen hyvinvointi	37
4.3.2	Kohtelu työyhteisön jäsenenä	39
4.3.3	Itsensä johtaminen	42
4.4	Esimiesten ja työntekijöiden yhteisvaikutuksena muodostuva työyhteisö	45
4.4.1	Riittävät resurssit	45
4.4.2	Osallistaminen	49
4.4.3	Luottamus	51
4.4.4	Työn mielekkyys	52
4.5	Kannustava ja kehittävä esimiestyö	55
5	JOHTOPÄÄTÖKSET	61
5.1	Aiemman tutkimuksen ja tulosten välinen yhteys	61
5.1.1	Työhyvinvoinnin sisältö aineiston ja aiemman tutkimuksen valossa	63
5.1.2	Työhyvinvoinnin ja johtamisen välinen suhde	66
5.1.3	Tyytymättömyys työelämän käytänteitä ja työhyvinvointia kohtaan	68
5.1.4	Vastuun jakautuminen	72
5.2	Pohdinta	75
5.3	Työhyvinvoinnin uudenlainen määrittelytapa	77
5.4	Jatkotutkimus	80
	LÄHTEET	83
	INTERNET-LÄHTEET	87
	AINEISTOLÄHTEET	89
	LIITTEET	93

1 JOHDANTO

Tämän tutkielman tarkoituksena on tarkastella työhyvinvoinnin merkityssisältöä Helsingin Sanomien mielipidepalstan mielipidekirjoituksissa. Tavoitteena on päästä hahmottamaan, mitä työhyvinvointi tarkoittaa ja mitä se pitää sisällään julkisessa keskustelussa. Tutkimuksen tarkoituksena on siis ymmärtää työhyvinvoinnin käsitteen monipuolisuutta ja toisaalta myös sen monipuolisuudesta aiheutuvaa ongelmallisuutta.

Olen kerännyt tietoa siitä, mitä kirjoittajat ovat ajatelleet työhyvinvoinnin olevan ja mitä he ovat mieltäneet siihen kuuluvan. Pohdin myöhemmin myös sitä, esiintyykö kirjoituksissa toistuvia teemoja ja voidaanko kirjoitusten pohjalta sanoa, että työhyvinvointi ymmärrettäisiin samansuuntaisesti. Mielenkiinnon kohteena on myös havainnoida, miten työhyvinvoinnin ymmärtäminen eroaa hyvinvoinnista ja onko työhyvinvoinnin ja hyvinvoinnin ainut ero sanojen etuliitteessä.

On ymmärrettävä, että työympäristöt vaihtelevat toisistaan radikaalistikin. Näin ollen myös ymmärrys siitä, mitä työhyvinvointi pitää sisällään, on erilaista eri työpaikoilla. Miten siis pystymme puhumaan työhyvinvoinnista niin, että ymmärrämme täysin, mihin sillä viitataan, tai mitä sillä milloinkin tarkoitetaan? Tämän ongelman ratkaisemiseksi olen tutkielman lopussa pyrkinyt luomaan uudenlaisen lähestymistavan työhyvinvoinnin käsitteelle.

Työhyvinvoinnin tutkimus on ollut perusteltua esimerkiksi *tuottavuusloikan* saavuttamisen kannalta, kuten Juha Sipilä (HS 17.5.2015) on toivottua ilmiötä kuvaillut. Laman aikana alettiin pohtia keinoja tuottavuuden kasvattamiseksi, jotta ylläpidettäisiin ja mielellään jopa kohotettaisiin maan kilpailukykyä kansainvälisillä markkinoilla. Työelämän muutos ja työpahoinvointi käynnistivät tarpeen uudenlaiselle tutkimusnäkökulmalle ja uudenlaisten keinojen etsimiselle. Yhtenä työhyvinvoinnin tutkimuksen keskeisimmistä perusteista on esitetty nimenomaan tuottavuus ja sen kasvattaminen. 2000-luvulla on esitetty monenlaisia näkökulmia ja laskelmia siitä, millä tavalla työhyvinvoinnin kehittäminen voisi lisätä tuottavuutta eri organisaatioissa ja viedä kansantaloutemme näkyvään nousuun.

Runsas keskustelu ja aiheesta julkaistu kirjallisuus on saavuttanut tiensä sekä tutkimuksiin että kaupallisille markkinoille. Kuitenkin se, mitä työhyvinvoinnilla oikeastaan tarkemmin ottaen tarkoitetaan, ei ole yksiselitteistä. Työhyvinvoinnin käsitettä käytetään hyvin laajasti eri asiayhteyksissä, mutta ongelmana on, että aina ei voida olla varmoja mitä kaikkea käsitteen on tarkoitus kattaa. Arkiajattelun tiimoilta on helppo päätellä sen tarkoittavan kaikenlaista hyvinvointia, liittyen työntekoon ja työpaikalla olemiseen. Tieteellisessä ajattelussa ja tutkimuksen teossa emme kuitenkaan voi käyttää näin ympäröivää ja perusteleamatonta käsitettä ilman sen tarkempaa määrittelyä ja tämä onkin se tarve ja syy, miksi tämä tutkimus on toteutettu. Ongelmana on, että työhyvinvoinnin käsite on levinnyt tutkimuksista arkikieleen, mutta käsitteen käyttötavat vaihtelevat melkoisesti. Toisin sanoen työhyvinvoinnista puhuttaessa sisältö ja merkitys ei aina ole yhtenevä. Tämä onkin sekä syy että peruste sille, miksi työhyvinvoinnin käsitteen selkeyttäminen tieteellisestä näkökulmasta on tärkeää. Arkipuheen ja tieteellisen kielenkäytön rajat eivät voi eivätkä saa olla veteen piirrettyjä.

2 TYÖ JA HYVINVOINTI

2.1 Keskeiset käsitteet

Työelämän muutoksesta on viime vuosikymmeninä keskusteltu kiivaasti. 1990-luvun lama-ajoista lähtien työelämän muutostarpeesta on ollut perusteltua keskustella. Tuolloin työelämän sisällöllinen muutos alkoi edetä hurjaa vauhtia ja etenkin tietoteknisen osaamisen tarpeet työelämässä kohosivat ennennäkemättömiin mittoihin. Teknis-taloudellinen murros muutti työelämän sisällöllisiä tarpeita ja sai samalla aikaan taloudellisen kehityksen, joka oli erittäin tervetullut lama-ajan keskellä. On esitetty, että 1990-luvulla alkunsa saanut muutoskehitys ei ole vielä kukaan pysähtynyt, vaan on alati käynnissä. (Kultanen 2009, 11.) Työelämän muutostarpeet ja niihin vastaaminen tekevät työhyvinvoinnin tutkimuksesta perusteltua ja tarpeellista.

Työtyytyväisyys on käsite, joka on usein linkitetty tai jopa samaistettu työhyvinvoinnin käsitteeseen, joten on hyvä käydä läpi mitä työtyytyväisyydellä tarkoitetaan ja miksi se ei ole sama asia kuin työhyvinvointi. Työtyytyväisyydellä tarkoitetaan yksinkertaisuudessaan sitä, kuinka tyytyväinen yksilö on nykyiseen työhönsä. Työtyytyväisyys ei kuitenkaan takaa, että yksilö olisi tyytyväinen kaikkiin työpaikkansa osa-alueisiin, kuten johdon toimintaan tai työilmapiiriin. (Robertson & Cooper 2011, 3-4.) Työtyytyväisyyden käsite eroaa siis työhyvinvoinnin käsitteestä, jota käsittelemme myöhemmin tässä tutkimuksessa.

Työmotivaation käsite tarkoittaa sitä, että yksilö omaa korkean motivaation esimerkiksi jonkin työtehtävän suorittamiseen. Tähän voi liittyä esimerkiksi merkityksellisyyden tunne, jolloin työtehtävä nähdään merkittävänä ja tärkeänä suorittaa hyvin. Usein tämä lisää motivaatiota, jolloin työ halutaan hoitaa laadukkaasti ja huolella. Mikäli yksilöllä on korkea työmotivaatio, on hän myös valmis näkemään vaivaa työskentelyssään. Tämä ei silti takaa kokonaisvaltaista työhyvinvointia, sillä esimerkiksi puutteelliset resurssit saattavat työmotivaation ollessa korkealla aiheuttaa kuitenkin samanaikaisesti vahvaa turhautumista. (Robertson & Cooper 2011, 4.)

Hyvinvoinnin on määritelty koostuvan kolmesta osa-alueesta, jotka ovat *psykologinen*, *sosiaalinen*, ja *fyysinen* hyvinvointi. Kun nämä kaikki kolme osa-aluetta ovat hyvällä mallilla on myös yksilön subjektiivinen hyvinvointi ylipäätään korkea. (Robertson & Cooper 2011, 4.) Lotta Uusitalo-Malmivaara esittää subjektiivisen hyvinvoinnin olevan onnellisuutta (2015, 19) ja onnellisuus taas on psykologinen tila. Tämän psykologisen tilan, subjektiivisen hyvinvoinnin paras arvioija on yksilö itse (Martela 2015, 33).

Korkean hyvinvoinnin omaavien ihmisten on tutkittu olevan esimerkiksi menestyvämpiä ja kukoistavampia kuin niiden ihmisten, joiden kokonaisvaltainen hyvinvointi ei ole yhtä korkealla tasolla. (Robertson & Cooper 2011, 4.) Psykologisen hyvinvoinnin on puolestaan vielä määritelty jakautuvan kahteen osaan, eudaimoniseen ja hedonistiseen hyvinvointiin. Eudaimonisella hyvinvoinnilla viitataan uutta luovaan, rakentavaan ja eteenpäin ohjautuvaan toimintaan, jossa itsensä hyväksyminen juuri sellaisena kuin on, elämäntilanteiden hallitseminen, myönteiset ihmissuhteet, elämän tarkoitus, merkityksellisyyden kokemukset, kasvu ihmisenä ja autonomia ovat tärkeitä elementtejä hyvinvoinnin rakentumisessa. Nämä hyvinvoinnin määritelmät on samalla liitetty tutkimuksessa myös työhyvinvoinnin määrittelyyn. (Robertson & Cooper 2011, 53-55.) Lisäksi työhyvinvointi itsessään on useissa tutkimuksissa jaettu fyysiseen ja psyykkiseen (Virolainen 2012, 17-18), sekä sosiaaliseen (Ojala & Ahonen 2005, 29) työhyvinvointiin.

Monelle ihmiselle juurikin tämän edellä mainitun eudaimonisen hyvinvoinnin toteutuminen on paljoltikin riippuvainen siitä, kuinka hyväksi yksilö pystyy kokemaan olonsa työpaikallaan työtehtäviä suorittaessaan. Usein työ antaa mahdollisuuden henkilökohtaiselle kasvulle ja tarkoituksen elämälle. Myös positiivisia ihmissuhteita saadaan usein aikaiseksi työpaikalta käsin. (Robertson & Cooper 2011, 11-12.)

Hedonistinen hyvinvointi kuvaa puolestaan yksilön omaa kokemusmaailmaa ja arviota omasta hyvinvoinnistaan. Hedonistisella hyvinvoinnilla viitataan onnellisuuden ja hyvän olon tunteisiin, joihin ei liity sen enempää merkityksellisyyden tai itsetuntemuksen kokemuksia. Jotta hyvinvointi voisi yltää eudaimonisen hyvinvoinnin tasolle, tulisi ensin hedonistinen hyvinvointi olla kunnossa. Eudaimoninen ja hedonistinen hyvinvointi siis tukevat toisiaan ja muodostavat yhdessä laajan psykologisen hyvinvoinnin kokemuksen. (Robertson & Cooper 2011, 6-7.)

Hyvinvointiin vaikuttaa myös sosioekonominen asema, johon liittyvät yksilön tulot, koulutus ja asema työelämässä (Hakanen 2005, 39). Heikommassa sosioekonomisessa asemassa olevilla henkilöillä on suurin todennäköisyys ajautua työuupumukseen työpaikoilla, joissa on heikot resurssit ja joissa monipuolisuutta ei juurikaan ole (Hakanen 2005, 283). Täten työhyvinvoinnissa on siis eniten kehitettävää työpaikoilla, jotka työllistävät sosioekonomisesti heikoimmassa asemassa olevia. Tästä voisi olla esimerkkinä ammatilliset alat, kuten ravintolat ja kahvilat. Työuupumuksen tutkimuksen osalta kriittisiä huomioalueita on esitetty olevan työpaikan vuorovaikutussuhteiden ja organisaation piirteiden lisäksi myös työ- ja perhe-elämän tasapaino, työpaikan ulkopuoliset kuormitustekijät ja elämäntilanne (Hakanen 2005, 24).

Myös *prekarisaatio* on noussut sekä työelämän tutkimuksen kentälle että julkiseen keskusteluun. Työn prekarisaatiota on luonnehdittu ajatuksella siitä, että työtilanteen arvioidaan muuttuvan yhä epävakammaksi, työehtojen pelätään heikkenevän ja sosiaalisten turvamekanismien ajatellaan sortuvan. Haavoittuvassa asemassa olevia ihmisryhmiä, kuten pienituloisia työväenluokkalaisia, korkeakoulutettuja pätkätyöläisiä, vain satunnaisia toimeksiantoja saavia yksinyrittäjiä, tukityöllistettyjä tai työttömiä voidaan kutsua prekariaateiksi. Prekarisaation ilmiössä olennaista on subjektiivinen kokemus epävarmuudesta, sekä pelko tulevaisuudesta. (Pyöriä & Ojala 2017, 42-43.) Tutkimuksellisesti voidaan sanoa, että ihmisten epävarmuudesta on muodostunut pysyvä tunne, joka ei aina vastaa käytännön todellisuutta. Epävarmuutta on ollut aina, mutta suurimmilta osin työmarkkinat ovat kuitenkin normalisoituneet 2000-luvulle tultaessa. (Pyöriä & Ojala 2017, 53-59.)

2.2 Työhyvinvointi

Työhyvinvointia on tutkittu useasta eri näkökulmasta ja eri painotuksia käyttäen. Aiemmin pääsimme avaamaan tälle tutkimukselle ja työhyvinvoinnille olennaisia käsitteitä, joten nyt voimme siirtyä tarkastelemaan itse työhyvinvointia ja niitä käsitteenmäärittelyitä, joita aiheesta on aiemmin luotu ja tuotu esille.

Työelämän on esitetty 2010-luvulla olevan suuren muutoksen tilassa, jonka seurauksena sen tutkiminen on tärkeää. Työelämän muuttuessa myös käytäntöjen tulee muuttua, jotta

turvattaisiin kehityksen mukana pysyminen. Y-sukupolvi on eräs monista 2010-luvun työelämäntutkimuksen keskiöön nousseista teemoista. 1980-1990 -lukujen välillä syntyneen sukupolven siirtymä työmarkkinoilla herättää muutosta, sekä sen tarvetta entisestään. (Manka & Manka 2016, 13.) Ajan, arvojen, tekemisen ja työn sisällön muuttuessa myös työtavat ovat tuoneet haasteita työelämälle, sekä tarvetta muutokselle (Puolsen & Ipsen 2017). Muutoksen ja kehittymisen tarve heijastuu loogisesti myös työelämän tutkimukseen ja esimerkiksi työhyvinvoinnin tutkiminen ja sen jatkuva tutkimuksellinen kehittäminen on äärimmäisen tärkeää.

Robertson ja Cooper argumentoivat (2011, 6) hyvän olon tuntemuksen vaativan rinnalleen myös merkityksellisyyden ja tarkoituksen tunteet. Tämän perusteella kaikenkattava työhyvinvointi ei voi toteutua, mikäli työstä ei löydetä merkityksellisyyttä ja tarkoitusta sille, miksi työtä tehdään. Vaikka kaikki muut osa-alueet olisivat kunnossa, se ei riitä, jos työssä ei nähdä mitään merkityksellisyyttä. Tällainen merkityksellisyys voisi olla esimerkiksi se, että minulla on etuoikeus avustaa ihmisiä työnhaussa ja tätä kautta työlläni on tavoite ja tarkoitus, jotka samalla muodostavat myös työn merkitysarvon.

2.2.1 Työhyvinvoinnin aiemmat tutkimukselliset ulottuvuudet

Työhyvinvoinnin tutkimuksen juurien on esitetty olevan jo 1920-luvun stressitutkimuksessa (Manka & Manka 2016, 64). Työhyvinvoinnista ja sen tutkimuksesta on kuitenkin tullut eräänlainen trendi-ilmiö vasta 2010-luvulla, jolloin tutkimus ja keskustelu työhyvinvoinnista ovat lisääntyneet huomattavasti (Seeck 2015, 311-312). Työhyvinvoinnin määrittely ei ole selkeää eikä yksinkertaista ja sen vaikeutta ja ongelmallisuutta on tuotu ennenkin esille. Käsitteen määrittelemisen haasteellisuutta ja ongelmallisuutta on perusteltu esimerkiksi sillä, että kyse ei ole konkreettisesta, näkyvästä asiasta. Käsitteen määrittelyä vaikeuttaa entisestään se, että sen ymmärtäminen on nähty yksilöllisenä tulkintana. Saman yrityksen, samaa työtä tekevät eri ihmiset voivat mieltää työhyvinvoinnin ja etenkin oman työhyvinvointinsa tason täysin toisistaan eroavalla tavalla. (Ojala & Aho 2005, 28; Valtiokonttori 2012.)

Aiemmin, vielä 2000-luvun alussakin työhyvinvoinnin tutkimusta on lähestytty työpa-hoinvoinnin kautta. Kasaantuvan ja liiallisen työstressin on tutkittu ajavan ihmisten ajat-telumaailman negatiiviseen suuntaan, sekä aiheuttavan terveyshaittoja sekä fyysiseen että psyykkiseen terveyteen. (Burke 2017, 5.) Työn kuormittavuus aiheuttaa huomattavia kus-tannuksia myös kansantaloudelle ja ylipäättään yritysten tuloksissa näkyvät pitkien sai-rauslomien ja työntekijöiden vaihtuvuuden aikaansaamat menetykset (Burke 2017, 6-7). Pikkuhiljaa tutkimus on kääntynyt tutkimaan nimenomaan työhyvinvointia, pahoinvoin-nin sijasta. Esimerkiksi työn aiheuttamaa painetta on lähestytty hieman eri näkökulmasta, sillä positiivisen paineen alla työskentelyn on todettu olevan hyvä, tuottavuutta ja aikaan-saamista tehostava tila. Työhyvinvoinnin ja työstressin suhde on kuitenkin monimutkai-nen, sillä usein positiivinen paine muuttuu voimia vieväksi negatiiviseksi pakoksi, kun tehtävää kertyy useista eri asioista ja kun takarajat alkavat lähestyä. (Robertson & Cooper 2011, 83.)

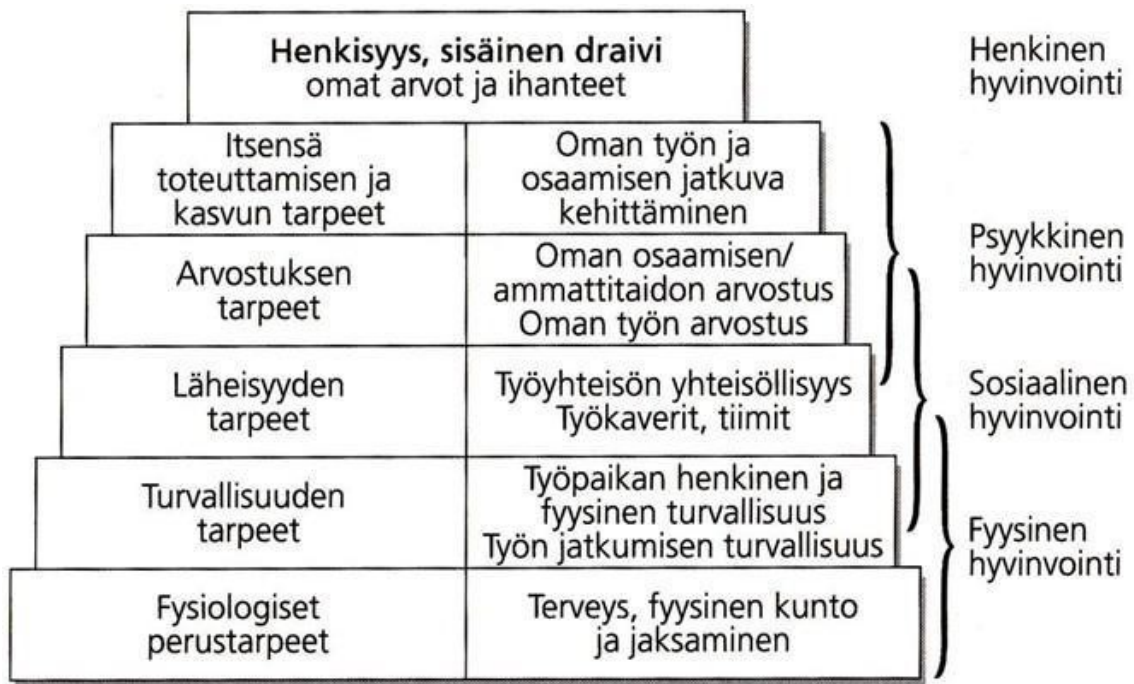
Työhyvinvointitrendiä on arvioitu myös kriittisestä näkökulmasta. Esimerkiksi Hannele Seeck esittää kriittisen näkökulman työhyvinvoinnin laajenemisesta kaupallistumiseen asti. Seeck kehottaa tarkastelemaan työelämän hyvinvointiin liittyviä trendejä varauk-sella, sillä työhyvinvoinnista on tehty merkittävää liiketoimintaa. Esimerkiksi eri konsul-tit ja terveysalan toimijat, kuten suuret lääkärikeskukset hyötyvät työhyvinvoinnin ratkai-sujen tarjoamisesta organisaatioille. Hyvinvointiboomiin liittyen esille on nostettu myös *hyvinvointijohtaminen* tai *työhyvinvoinnin johtaminen*. Seeck painottaa normatiivisten johtamisoppien tuntemuksen tärkeyttä, sillä myös työhyvinvoinnin johtaminen on johta-misoppi, joka ei olekaan täydellisen uusi oppi, vaikka sitä sellaisena 2000-luvun puolella on markkinoitu. (Seeck 2015, 306-307.)

Seeck tuo esille myös ajatuksen siitä, ettei hyvinvointijohtamisen tapetilla oleminen tar-koita sitä, että ihmisistä ja heidän hyvinvoinnistaan olisi alettu yhtäkkiä välittämään huo-mattavasti enemmän. Kyse on puhtaasti tuloksen tekemisen ja ylipäättään tuottavuuden kiinnostuksesta. Kun esimerkiksi huonon johtajuuden todettiin tutkimuksissa olevan este tuottavuudelle, alettiin hyödyntämään hyvinvointijohtamista. Työhyvinvoinnin vahva esillä oleminen ja työhyvinvoinnin johtamisen tärkeys pohjautuu siis tuottavuuden vaali-miseen, ei humanistiseen ihmisistä välittämiseen. Suomessa Työterveyslaitos on laskenut työpahoinvoinnista aiheutuvien kustannusten olevan 24-30 miljardin euron luokkaa vuo-sittain. (Seeck 2015, 307.)

Työ- ja elinkeinoministeriö tuottavat vuosittain työolobarometrin mittaamaan suomalaisen työelämän muutoksia ja työoloja. Barometrin tavoitteena on tuoda esille työntekijöiden subjektiivisia näkemyksiä omasta työstään. Barometreista selviää esimerkiksi työkykyyn, terveyteen, syrjintään, kiusaamiseen ja työpaikkaväkivaltaan liittyviä tuloksia. Työolobarometrin olemassa olon kautta pystytään havaitsemaan ongelmia ja tämän vuoksi niihin on helppo tarttua. Esimerkiksi vuoden 2017 työolobarometrin ennakkotiedoista käy esille, että palkansaajien mahdollisuudet esimerkiksi työpaikkansa toiminnan kehittämisessä ovat nousseet viimeisten kymmen vuoden aikana huomattavasti. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2018.) Työelämää koskevassa uutisoinnissa, sekä julkisessa keskustelussa huomion keskipiste kuitenkin nojaa usein ongelmiin ja on muutenkin sävyltään negatiivista. Uutisoinnista ja julkisen keskustelun seuraamisesta voi usein jäädä käsitys siitä, että palkansaajien työolot olisivat suurelta osin kurjuutta, epävarmuuden sietämistä ja jatkuvaa muutosta, vaikka näin ei tosiasiasa ole. Suomalaista työelämää tarkasteltaessa voidaan tutkimuksellisesti todeta, että vuoden 2008 finanssikriisistä huolimatta työelämä on laadultaan säilynyt yllättävänkin stabiilina. (Pyöriä 2017, 7.)

Suomalaiset pitävät sanomalehtiä luotettavimpana medianana, mutta tutkimuksen perusteella lehdistö kirjoittaa usein kielteisesti ja ongelmiin keskittyen. Pasi Pyöriä onkin argumentoinut, että median lisäksi myös tutkimus on omalta osaltaan vaikuttanut ja vahvistanut puhetta työelämän jatkuvasta murroksesta osana julkista keskustelua. Osa tutkijoista esiintyy julkisuudessa, mutta ongelmana on se, että työelämästä tuotetaan runsaasti tutkimusta, josta vain osa pääsee osaksi julkista keskustelua tai julkisuutta. Tällöin julkisessa keskustelussa esiin tuleva kuva työelämästä jää usein liian yksipuoliseksi. Monet tutkijat tyytyvät tuomaan tutkimustensa tulokset aktiivisesti esille vain tiedeyhteisölle, jolloin tutkimuskeskustelu harvemmin valuu julkisen keskustelun kentälle. Pyöriä argumentoikin sen puolesta, että tutkijoiden olisi hyvä osallistua enemmän työelämän keskusteluihin ja korjata julkisuudessa syntyneitä virheellisiä käsityksiä. (Pyöriä 2017, 8-9.)

Maslowin paljon käytetty tarvehierarkia on yksi malli, jonka avulla myös työhyvinvointia on hahmotettu. Tarvehierarkiaa hyödyntämällä on luotu *työhyvinvoinnin portaat*, jossa ajatuksena on fyysisen-, sosiaalisen-, psyykkisen-, ja henkisen hyvinvoinnin nivoutuminen yhdessä työhyvinvoinniksi ilmiötä havainnollistavan porraskuvion (kuvio 1.) mukaisesti.



Kuvio 1. Työhyvinvoinnin portaat Maslowin tarvehierarkian pohjalta (Ojala & Ahonen 2005, 29).

Maslowin tarvehierarkian pohjataso muodostavat fysiologiset perustarpeet, jotka ikään kuin luovat pohjan kaikelle muulle. Toisin sanoen, mikäli yksilön terveys, fyysinen kunto ja jaksaminen eivät ole kunnossa, puuttuu työhyvinvoinnin portaikolta pohja. Mallissa kaikki portaat tukevat toisiaan ja jokaista tasoa tarvitaan työhyvinvoinnin saavuttamisessa.

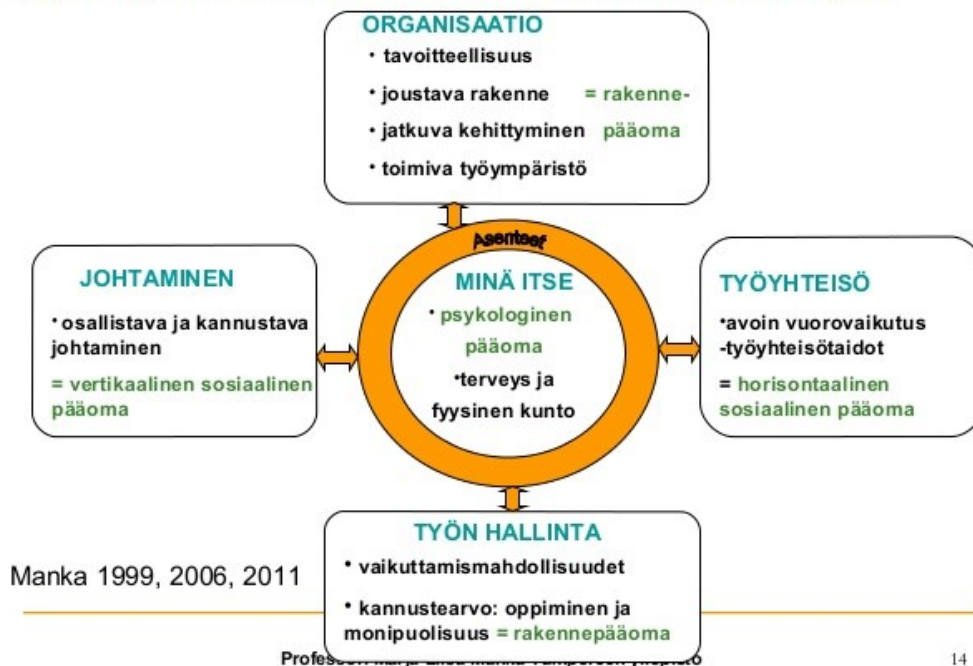
Työhyvinvoinnin portaiden lisäksi työhyvinvointia on aiemmin tutkittu esimerkiksi erilaisten mittareiden avulla. Näitä mittareita ovat esimerkiksi sairauspoissaolot, henkilöstön vaihtuvuus ja asiakaspalautteet, sekä asiakastytyytyväisyystutkimukset. (Ojala & Ahonen 2005, 233.) Myös erilaiset raportit, kuten henkilöstöraportit ja henkilöstötaseet ovat yleisesti käytettyjä mittareita työhyvinvoinnin tutkimuksessa (Ojala & Ahonen 2005, 238–244).

Marja-Liisa ja Marjut Manka ovat teoksessaan *Työhyvinvointi* (2016, 76) tuoneet esille viisiulotteisen työhyvinvointimallin. Malli jakautuu rakennepääoman, sosiaalisen pääoman, sekä psykologisen pääoman kesken. Manka ja Manka kertovat tämän mallin olevan voimavaralähtöinen, jolloin viisi ulottuvuutta: organisaatio, johtaminen, työyhteisö, työn hallinta ja minä itse ovat ne osa-alueet, jotka muodostavat organisaation resurssit.

Organisaation työhyvinvointiin liittyvät keskeisesti tavoitteellisuus, joustava rakenne, jatkuva kehittyminen ja toimiva työympäristö. *Työn hallintaan* puolestaan kuuluvat vaikuttamismahdollisuudet, sekä kannustearvo: oppiminen ja monipuolisuus. Yhdessä organisaation ja työn hallinnan piirteet muodostavat *rakennepääoman*. *Sosiaalinen pääoma* puolestaan muodostuu *johtamisesta*, jonka tulisi olla osallistavaa ja kannustavaa, sekä *työyhteisöstä*, jossa tulisi vallita avoin vuorovaikutus ja työyhteisötaidot. Rakennepääoman ja sosiaalisen pääoman lisäksi mallissa on myös *psykologinen pääoma*, joka muodostuu *yksilöstä itsestään*, tämän terveydestä, fyysisestä kunnosta ja asenteista. Malli tuo esille sen, että organisaation kulttuuri ja sen toimintatavat ovat työhyvinvoinnin perustana, mutta jokainen työntekijä kuitenkin tulkitsee omaa työhyvinvointiaan ja omaa työyhteisöään omien asenteidensa kautta. (Manka & Manka 2016, 76-77.)

Yksi mallin tärkeimpiä kohtia edellä läpi käydyn hyvinvoinnin määrittelemisen valossa on huomioida työn hallinnan osa-alue. Työn hallinnan osa-alueeseen kuuluvat vaikutusmahdollisuudet nimittäin juurruttavat työhyvinvointimalliin hedonistisen hyvinvoinnin lisäksi myös eudaimonisen ulottuvuuden. Vaikutusmahdollisuudet lisäävät mahdollisuutta siihen, että yksilö kokee työnsä merkityksellisenä ja tärkeänä. Lisäksi vaikutusmahdollisuudet lisäävät luovaa ja visionääristä työtettä, joka on siis osa eudaimonista hyvinvointia, kuten edellä on esitetty.

Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät



Kuvio 2. Marja-Liisa Mankan esittämä malli työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä (Manka 1996, 2006, 2011).

Marja-Liisa Manka on esittänyt saman työhyvinvointimallin (kuvio 2.) jo aiemmassakin kirjallisuudessaan, jossa hän myös tuo esille työhyvinvoinnin subjektiivisen puolen ja positiivisen lähestymistavan omaan työhön. Hän kannustaa pohtimaan mitkä asiat tuovat lisää voimaa juuri omaan työhön ja sitten panostamaan niiden vaalimiseen. (Manka 2015, 106-107.)

Toki työhyvinvointia on määritelty myös toisaalla. Esimerkiksi työterveyslaitos on julkaissut oman määritelmänsä siitä, mitä on työhyvinvointi. Tässä alla olevassa määritelmässä on tiiviissä muodossa otettu huomioon varsin monta työhyvinvointiin vaikuttavaa osa-aluetta.

Työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi, ja heidän mielestään työ tukee heidän elämänhallintaansa. (Työterveyslaitos 2009)

Valtiokonttori puolestaan on määritellyt työhyvinvoinnin syntyvän, kun päästään tekemään itselle mielekästä työtä. Tämä työhyvinvoinnin kokemus nähdään myös yhteisöllisenä, sillä se ei ole vain yksilön, vaan koko työyhteisön jakama kokemus. Hyvä johtajuus, resurssit, osaaminen, luottamus, osallistaminen ja työn hallinta ovat asioita, jotka edistävät työhyvinvointia, joka kukoistaessaan saa aikaan innostusta tuloksellisen työn tekemiseksi. (KAIKU-palvelut, Valtiokonttori 2012.)

Työhyvinvoinnista on esitetty myös useita näkemyksiä, joissa on korostettu yksilön omaa terveydentilaa ja työyhteisön vaikutusta oman terveyden tukemiseen tai sen heikentämiseen. Ihmisen kyvykkyys ja potentiaali hyödyntää tietojaan ja taitojaan organisaationsa hyväksi, on siis nähty riippuvan yksilön omasta terveydentilasta ja sen mahdollistamasta osaamisen, motivaation ja työilmapiiriin hyödyntämisestä. Kun ympärillä on tukea antava ja arvostava työyhteisö ja mahdollisuudet itsensä kehittämiseen ja kun yksilö kokee itse oman työnsä mielenkiintoisena, on työllä mahdollisuus vaikuttaa jopa koko elämän mielekkyyden kokemukseen. Korkea työhyvinvointi voi siis muuttaa yksilön elämää myös kokonaisuudessaan positiivisempaan suuntaan. (Ojala & Ahonen 2005, 31; Viitala 2004, 210.)

2.2.2 Työhyvinvointi tuloksellisuuden lähteenä

Työhyvinvoinnin riippuvuutta organisaation tulokseen on tutkittu varsin monipuolisesti ja työhyvinvoinnilla on todettu olevan selkeä ja suora vaikutus organisaation tulokseen (Ojala & Ahonen 2005; Nivala 2006, 93). Useat tutkimukset vakuuttavat korkean työhyvinvoinnin johtavan yritykset ja organisaatiot menestyksen lähteille (Juuti 2006, 77; Seeck 2015, 312; Viitala 2004, 290; Nivala 2006, 93). Tätä on perusteltu sillä, että onnellisemmat ja työhönsä tyytyväisemmät ihmiset työskentelevät tehokkaammin (Burke 2017, 9; Karppanen 2006, 156; Viitala 2004, 290). Tämä käy järkeen, sillä terve, hyvinvoiva ihminen voi monella muullakin elämän osa-alueella saavuttaa enemmän voidessaan paremmin. Vaikka yritykset eivät ajattelisikaan henkilöstönsä hyvinvointia humanitäärisestä näkökulmasta, mikä on melko todennäköistä, on henkilöstön hyvinvoinnista huolehtiminen kuitenkin välttämätöntä hyvän tuloksen saamiseksi. Tavallaan tilanne on voitokas molemmille osapuolille, työntekijöiden hyvinvointia tuetaan, he voivat paremmin

ja ovat onnellisempia ja työnantaja saa terveempiä, innokkaampia ja motivoituneempia työntekijöitä suoriutumaan huomattavasti paremmin päivittäisistä työpaikan tehtävistä.

Työntekijöiden sitoutuminen on myös eräs tärkeä piirre, joka johtaa tuloksellisuuteen ja työhyvinvointiin. Työhön sitoutumisella tarkoitetaan positiivista mielentilaa, jota voitaisiin kuvailla esimerkiksi omistautumisella, uppoutumisella ja tarmolla. Sitoutunut työntekijä kokee työllänsä olevan merkitystä, haluaa tehdä sitä motivoituneesti ja ennen kaikkea tekee työnsä laadukkaasti. On olemassa myös tutkimusta, joka linkittää työhön sitoutumisen suoraan hyvinvointiin ja toisaalta tutkimusta, joka toteaa työhön sitoutumisen olevan osa työhyvinvointia. (Fairlie 2017, 292-303.) Tavallaan työhyvinvointi ja työhön sitoutuminen vievät siis toinen toistaan eteenpäin. Karkeasti yksinkertaistaen voi sanoa, että työhön sitoutuminen näkyy työhyvinvointina ja työhyvinvointi puolestaan näkyy tuloksen tekemisenä. Toisaalta positiivinen kierre toimii myös toista kautta, työhyvinvointi saa aikaan työhön sitoutumista ja sitoutunut työntekijä työskentelee laadukkaasti tehden tulosta yritykselle.

Työhyvinvointi ja työhön sitoutuminen kulkevat lähekkäin tuloksen luomisen prosessissa. Työhön ja omaan organisaatioon sitoutuminen on siis ehdoton kilpailuetu ja voimavara nykyajan jatkuvasti muuttuvassa yhteiskunnassa, jossa ihmisillä on halua kehittyä ja edetä. Tällöin työhönsä sitoutumiseen liittyvä piirre, nimittäin se, että henkilö aikoo myös jatkossa työskennellä samaisessa yrityksessä, alkaa olemaan yhä harvinaisempi, varsinkin pitkällä tähtäimellä. (Saari & Koivunen 2017, 65.)

Eri ihmisillä työhön sitoutumiseen liittyy erilaisia tarpeita ja haluja, joiden pohjalta sitoutuminen muodostuu. Joillekin tämä sitouttava elementti voi olla esimerkiksi oman työn tulos, josta kokee ylpeyttä ja jonka tekemistä haluaa jatkaa, kun taas jollekin työn jatkuvuus on äärimmäisen tärkeää ja täten myös sitouttava elementti. Osa ihmisistä kaipaa työssään vaihtelevuutta, kun taas osa on erittäin tyytyväisiä pysyvyyteen ja samojen rutiinien toistamiseen. Ihmisten sitouttaminen työhönsä ei ole helppoa, siitä kertoo esimerkiksi Tilastokeskuksen työolotutkimus, jonka mukaan noin 50% suomalaisista palkansaa-jista olisi halukkaita vaihtamaan joko kokonaan alaa tai vaihtamaan työpaikasta toiseen saman alan sisällä (Saari & Koivunen 2017, 67-73).

2.2.3 Johtamisen tutkimus työhyvinvoinnin rinnalla ja tukena

Alun perin 1997 julkaistussa teoksessa Laatu yrityksen menestystekijänä (Lecklin 1999) tulee hyvin esille 1990-luvun muutos myös johtamisen ja henkilöstön kehittämisen puolella. Lecklin esittää vanhan ja uuden ajattelutavan mukaisia rinnastuksia, kuten käskä - kuunnella, ohjata - valtuuttaa, hierarkkinen organisaatio - matala organisaatio, valvonta - kehittäminen, kenen virhe - miksi virhe syntyi ja miten virheen toistuminen estetään ja varovainen - innostunut, rohkea. (Em. 256–257.) Teoksensa Johtaminen kilpailuetuna esipuheessa Raimo Nurmi (1992), ottaa kantaa sanomalla, että nimenomaan johtaminen on Suomen kansantalouden suurin ydinongelma, tai oikeastaan sen puuttuminen. (Em. sivunumeroimaton esipuhe.) Johtaminen on ollut hyvinkin tuttu käsite jo vuosikymmeniä, mutta sen merkitys ja sisältö ovat vaihtuneet vuosien saatossa. Johtaminen on työhyvinvoinnin ohella nähty organisaation kilpailuetuna jo 1990-luvun alussa. (Nurmi 1992, 10–12.)

Nurmi vertailee perinteistä ja jälkiteollista johtamistapaa keskenään. Perinteisen johtamistavan kantavina teemoina olivat esimerkiksi ajatus henkilöstöstä mukautuvana toimijana ja vahva usko johdon kaikkítietävyyteen ja valtaan. Aiemmin ajateltiin, että työntekijät yksinkertaisesti tekevät mitä käsketään, kun taas nykyään henkilöstön automaattinen mukautuminen ja johtajien kaikkítietävyys eivät ole johtamisen tavoitteita. Näiden sijaan työntekijöitä pyritään osallistamaan, kuuntelemaan ja heille annetaan mahdollisimman paljon autonomiaa. Esimiestyössä ei puhuta enää vallasta, vaan sanamuoto on muuttunut vaikuttamisen ja muutoksen johtamiseen. (Nurmi 1992, 51.) Arvomaailma on siis täysin eri nyt, kuin 10 tai 20 vuotta sitten, ja se näkyy työelämässä ja johtajuudessa.

Yritysten olemassaolo on niiden henkilöstöstä riippuvaista, joten luonnollisesti henkilöstö on yritysten tärkein voimavara. Yritykset ja organisaatiot ovat pikkuhiljaa alkaneet ymmärtää työtä tekevien ihmisten merkityksellisyyden ja henkilöstö huomioidaan nykyään strategisessa henkilöstövoimavarojen johtamisessa (Strategic Human Resource Management, SHRM). SHRM perustuu ajatukseen, että yrityksen strategia ei voi onnistua ilman riittävää, osaavaa ja motivoitunutta henkilöstöä. (Viitala 2004, 10.)

Johtajuus ylipäättään pohjaa ajatukseen, että muut ihmiset saadaan tavoittelemaan tiettyä tulosta, eli johtajuudella ohjataan muita ihmisiä toteuttamaan organisaation tavoitteita. Tehokkain tapa saada ihmiset toimimaan tietyllä tavalla, on kannustaa, innostaa, inspiroida, ohjata, motivoida ja tukea. (Viitala 2004, 14.) Innostuksen, luovuuden ja sitoutumisen esitetään olevan keskeisiä tekijöitä ajatellen tulevaisuutta menestyksekkäänä ja tuottavana (Manka & Manka 2016, 8). Yhä enemmän luovuus, innovatiivisuus ja itsenäiset ihmiset ovat siis työmarkkinoiden kysytyintä valuuttaa. Tämä aiheuttaa kuitenkin haasteita johtajuudelle, sillä käskyjen ja pelon kautta ei saada luovuutta kukoistamaan, eikä innovatiivista ja itsenäistä luonnetta käyttöön. Hierakia vaikuttaa tutkitusti innovatiivisuuteen hidastavasti ja negatiivisesti, mikä puolestaan tekee aiemmat johtamisopit hyödyttömiksi ja haastaa johtamaan uudella, kannustavalla ja inspiroivalla, vähemmän hierarkkisella tavalla. (Seeck 2015, 273.)

2010-luvun johtamisaatteeksi on noussut *hyvinvointijohtaminen*, joka perustuu työhyvinvoinnin ja työterveyden huomioimiseen johtajuudessa. Hyvinvointijohtamisessa yhdistyvät hyvinvointiin liittyvät ismit, terveystiede, sekä ihmisläheinen painotus. Työurien pidentäminen, työhyvinvoinnin ja työterveyden korostaminen, sekä johtamisen laadun parantaminen, ovat osa hyvinvointijohtamisen ajattelua. (Seeck 2015, 304-306.) Transformationalisessa johtajuudessa, josta käytän tässä tutkielmassa nimeä *uudistava johtajuus*, johtajan piirteet, kuten vahvat arvot ja toimiminen niiden mukaan, inspiroiva motivointi, älylliset ärsykkeet ja yksilöllinen huomioiminen puolestaan luovat johtamisen raamit. Inspiroiva motivointi pitää sisällään selkeän ja työpaikan ilmapiiriä parantavan vision luomisen ja korkeat odotukset työntekijöitä kohtaan. Älyllisiin ärsykkeisiin puolestaan kuuluvat luovuuteen kannustaminen ja erilaisten ratkaisujen keksiminen. Yksilöllisen huomion kautta jokaista organisaation työntekijää pyritään tukemaan ja kehittämään yksilönä. Uudistava johtajuus on keino saada aikaan työntekijöissä sitoutumista ja motivoitua, joiden avulla he pääsevät itse parhaisiin mahdollisiin tuloksiin omassa työssään. (Arnold & Connelly 2013, 176; Kelloway & Dimoff 2017, 436-440.)

Uudistavan johtajuuden toteuttaminen varsinkin suuremmissa yrityksissä on melko haastavaa, sillä johtajan tulisi oppia tuntemaan omat työntekijänsä, jotta hän pystyisi tarjoamaan mahdollisuuksia ja ohjausta, jotka olisivat tehokkain keino juuri tietyille työntekijälle henkilökohtaisen kasvun ja työssä kehittymisen kannalta (Arnold & Connelly 2013, 189). Sen lisäksi, että uudistava johtajuus vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden työhyvinvointiin (Arnold & Connelly 2013, 175), on sillä stressiä lieventävä ja työhyvinvointia tehostava vaikutus myös itse esimiehille, jotka johtamistyyliä käyttävät (Arnold & Connelly 2013, 190). Seeck (2015, 144) on tutkinut Suomen johtamisoppeja ja todennut, että ihmissuhdekoulukunnan keskeisistä teoksista ei ole julkaistu Suomeksi ainuttakaan. Uudistava johtajuus, kuten johtamisoppia tässä itse kutsun, vaikuttaa saaneen hyvin paljon vaikutteita Seeckin esille tuomasta ihmissuhdekoulukunnasta ja sen opeista.

Esimiestyöllä on tutkitusti merkittävä vaikutus organisaatioiden tuottavuuden ja tuloksen lisäksi myös työntekijöiden työhyvinvointiin (Nivala 2006, 103). Johtamisen on tutkittu vaikuttavan esimerkiksi ilmapiiriin, organisaation sisäiseen luottamukseen ja stressin määrään (Kultanen 2009, 3). 2000-luvulla johtamisen ja työhyvinvoinnin suhteen tutkimus on lisääntynyt räjähdysmäisesti ja johtamisen on todettu vaikuttavan myös työntekijöiden sitoutumiseen ja terveyteen. Johtamisen rooli on melkoinen, sillä hyvällä johtamisella voidaan saada aikaan esimerkiksi hyvinvointia, työhyvinvoinnin kasvua ja työntekijöiden sitoutumista. Huono johtaminen puolestaan voi johtaa esimerkiksi stressitasojen kohoamiseen. (Donaldson-Feilder & Munir & Lewis 2013, 155.) Esimiesten tulisi olla aktiivisessa roolissa työntekijöiden työhyvinvoinnin tarkkailussa ja ennaltaehkäistä sekä ratkaista tilanteita, joissa he huomaavat työntekijöiden stressitasojen nousseen (Donaldson-Feilder & Munir & Lewis 2013, 156).

Johtamista silmällä pitäen erityisesti johtamistyyli vaikuttavat työhyvinvointiin. Hyvä, arvostava johtaminen luo työhyvinvointia ympärilleen, kun taas negatiivinen, piittaamaton tai liian ankara johtaminen aiheuttaa työpahoinvointia. (Juuti 2005, 77; Virolainen 2012, 106.) Uudistava johtaminen, jossa työntekijöitä motivoidaan omalla esimerkillä ja innostavuudella, on todettu vaikuttavan positiivisesti henkilöstön työhyvinvointiin, kun taas *laissez-faire*, antaa mennä -johtamistyyli, jossa esimiesten tarkoitus ei ole toimia aktiivisina johtajina, tuo usein mukanaan myös työpaikkakiusaamisen yleistymistä, roolien epäselkeyttä ja roolikonflikteja. (Donaldson-Feilder & Munir & Lewis 2013, 157.) On tutkittu, että kun lähiesimiehen johtamistyylistä puuttuu uudistava johtamisote, kokee

työntekijä 2-3 kertaa todennäköisemmin vähintään lievää uupumusasteista väsymystä. Toisaalta saman tuloksen saivat aikaan myös autenttinen- ja oikeudenmukainen johtamistyyli. (Mäkinieniemi, Bordi, Heikkilä-Tammi, Seppänen & Laine 2014, 21.)

Eriteltäessä hyvän johtamisen piirteitä, on oikeudenmukaisuus tutkimusten perusteella ehdottoman tärkeä osa positiivisena koettua johtajuutta (Karppanen 2006, 160; Lipponen & Hirvensalo & Ilmanen 2018, 206). Kun oikeudenmukaisuus puuttuu johtajuudesta, on sen todettu johtavan sairauspoissaoloista jopa psyykkiseen oirehdintaan. Johtamistyylin avulla voidaan vaikuttaa työntekijän hyvinvoinnin lisäksi myös sairaana työskentelyyn ja riskiin menettää työkyky. Oikeudenmukaisuuden merkitys korostuu etenkin lähiesimiestyössä, jolloin työhyvinvoinnin johtaminen oikeudenmukaisuuden kautta on koettu äärimmäisen merkitykselliseksi työntekijöiden hyvinvoinnin kannalta. Oikeudenmukaisuuden jalkauttamisen keinoksi on ehdotettu esimerkiksi johtajien oikeudenmukaisuuskoulutusta. Toisaalta myös kehityskeskustelut ovat tutkimusten mukaan tehokas tapa saada oikeudenmukaisuuden tuntua työpaikoille. (Mäkinieniemi, Bordi, Heikkilä-Tammi, Seppänen & Laine 2014, 21-22.)

Kun on tutkittu työuupumuksen kokeneita työntekijöitä, on havaittu, että keskeisin ongelma on ollut siinä, että esimieheltä ja työyhteisöltä ei ole saatu riittävää tukea. Mikäli esimies ja työyhteisö olisivat olleet paremmin saatavissa ja tukeneet paremmin näitä työuupumukseen ajautuneita työntekijöitä, olisi tilanne ollut vielä mahdollista ennaltaehkäistä. Erityisesti toimivan ja avoimen vuorovaikutuksen on todettu olevan yksi esimiehen keskeisistä tehtävistä. Hyvä esimies pystyy siis luomaan hyvän ja avoimen ilmapiirin ja häneltä odotetaan myös palautteen antamista. Toisaalta, jotta työntekijä olisi työhönsä kokonaisuudessaan tyytyväinen, tulee hyvän esimiestyön lisäksi työn olla mielekäästä, riittävän haastavaa ja kehittävää, sekä samalla tarjota mahdollisuuden itsenäisyydelle. (Juuti 2006, 82-86.) Toisaalta on esitetty, että hyvä johtajuus lähtee jo rekrytointiprosesseista, joissa tulisi varmistaa, että tehtäviin otettavat henkilöt ovat myös kykeneviä suoriutumaan vaadittavista tehtävistä ja pystyvät yltämään asetettuihin tavoitteisiin (Robertson & Cooper 201, 109).

Aiemman tutkimuksen valossa työntekijät ovat kokeneet, että esimiehet eivät toteuta työhyvinvoinnin johtamista työpaikoilla, vaan keskittyvät mieluummin tuloksen tekemiseen, aikatauluista kiinni pitämiseen ja kustannuksiin. Työntekijät ovat kokeneet, että keskustelu työhyvinvoinnista on jäänyt käytännössä vain tauoille. Käytävissä on saatettu siitä puhua, mutta oikeaa työaika ja esimiesten huomiota ei siihen ole koettu kohdistettavan. Vaikka tieto työhyvinvoinnista ja sen vaikutuksista esimerkiksi työn tuottavuuteen on tiedossa, eivät ihmiset työpaikoilla ole kokeneet, että sen eteen oltaisiin juurikaan tehty töitä. Vaikka työhyvinvointi onkin tiedostettu tärkeäksi ja merkitykselliseksi, jäävät yritysten työntekijöiden hyvinvoinnin vastuunkantajiksi kuitenkin loppujen lopuksi esimiehet. (Karppanen 2006, 155-161.)

Työhyvinvoinnista huolehtiminen ei ole yksinkertaista. Tutkimuksessa on esitetty, että esimieskoulutusten lomassa esimiehille olisi hyvä kouluttaa myös työhyvinvoinnin käsittelemistä. Myös tässä kyseisessä kirjallisuudessa on painotettu avointa ja vapaata vuorovaikutusta ja positiivista asennetta esimiesasemassa olevilta. Myös ideointi ja työskentelytavat on nähty työhyvinvoinnin rakennusaineina. Eräs äärimmäisen tärkeä johtamisen väline ja toisaalta ominaisuus, joka on liitetty hyvään johtajaan, on välittäminen. Aito välittäminen työntekijöistä yksilöllisinä ihmisinä oli työpaikoilla luottamuksen rakentamisen suhteen tärkein asia *Great place to work instituten* tutkimuksen mukaan. Työntekijät kokivat merkittäväksi esimerkiksi sen, millaista kohtelua he saivat kohdatessaan erilaisia elämäntilanteita ja esimerkiksi vastoinkäymisiä arkielämässään. (Virolainen 2012, 105-107.)

Daniel Goleman (2000, 199) kuvailee sosiaalisen kyvykkyyden taitoa eli tunneälyä kokonaisuutena, johon kuuluvat johtajuuden lisäksi myös muutosvalmius, ristiriitojen hallinta, viestintä ja vaikuttaminen. Goleman siis argumentoi myös hyvän johtajuuden olevan tunnetaitoa esimerkiksi ihmisten ja organisaatioiden innostamisen ja ohjaamisen muodossa. Goleman on tutkinut tehokkaita johtajia tarkemmin ja esittää, että tehokas johtaja omaa useimmiten kolme taitoaluetta, joista kaksikolmasosa lukeutuu tunneälykkyyden piiriin. Ylipäättään johtajien tunneälykkyyttä on pidetty yritysten menestystekijänä. (Goleman 2000, 220.) Modernissa johtajuudessa esimiehen tehtävä on saada jokainen työntekijä tuntemaan olonsa merkitykselliseksi ja hyödylliseksi. Lisäksi moderni johtajuus vaatii toimivaa vuorovaikutusta ja kykyä vaikuttaa muihin ihmisiin. (Manka & Manka 2016, 135-138.)

Johtajuuden on tutkittu vaikuttavan jopa fyysiseen terveyteen ja ylipäättään johtamisella voidaan vaikuttaa suoraan työntekijöiden työhyvinvointiin joko tasa-arvoisen ja hyvän kohtelun kautta tai toisaalta esimiehillä on usein kyky helpottaa asioita työpaikoilla toimivaltansa avulla. On tutkittu, että hyvällä johtajuudella voidaan ehkäistä esimerkiksi työstressiä, ahdistusta ja jopa masennusta. Väärinkäytettynä johtajuus voi puolestaan heikentää työntekijöiden pystyvyyttä suorittaa työtehtäviään, alentaa työntekijöiden itsetuntoa ja johtaa jopa *burnoutiin*. Johtajuus nähdään nykyään organisaatioiden ja yritysten resurssina. Hyvää johtajuutta ei enää määritetä arvohierarkian ja pelon kautta, vaan sen perusteella, kuinka hyvin johtaja pystyy saamaan käytössä olevat resurssit käytännössä työntekijöiden käyttöön. Työntekijät usein tietävät asioita ja ovat jopa lukeneet tutkimuksia, mutta harvoin osaavat soveltaa esimerkiksi itsensä johtamista käytännössä. Usein ongelmana on se, että työntekijät eivät itse tunnista tarvitsevansa apua, eivät tiedosta kaikkia saatavilla olevia resursseja tai pelkäävät ja häpeävät pyytää apua. Usein avun ja valmennuksen pyytäminen muodostuu kynnykseksi, koska pelko siitä, että työntekijää aletaan pitämään osaamattomana estää avun pyytämisen. Näissä tilanteissa hyvä esimies pystyy tarttumaan tilanteisiin ja tarjoamaan apuaan ja tukeaan, sekä jakamaan olemassa olevia resursseja. (Kelloway & Dimoff 2017, 435-441.)

Kaiken kaikkiaan esimerkillinen johtajuus ja esimiestyö ovat siis asioiden ratkaisemista ja eteenpäin viemistä sekä työpaikan että työntekijöiden etua ajatellen. Työhyvinvoinnin johtamisessa otetaan huomioon työntekijät yksilöinä ja ymmärretään heidän tarpeensa ja toisaalta myös tunnetaan työntekijät ja heidän rajansa. Tätä kautta esimies kykenee määrittelemään kullekin työntekijälle juuri sellaisia tehtäviä, jotka tuottavat riittävästi haastetta, mutta joista pystytään kuitenkin suoriutumaan. Työhyvinvointijohtamisen tarkoituksena on edesauttaa työntekijöiden kaikenkattavaa hyvinvointia työpaikalla, mutta myös sen ulkopuolella. Työn ulkopuoliset asiat vaikuttavat ja tulevat aina vaikuttamaan työn tekoon ja niinpä hyvä johtaja ottaa tällaiset seikat huomioon esimerkiksi silloin, kun työntekijää kohtaa kriisi työpaikan ulkopuolella. Työhyvinvoinnin johtamisessa on tarkoitus puuttua ongelmiin ja ennalta ehkäistä niitä, sekä toisaalta antaa tukea ja turvaa. Hyvä johtaminen voi parhaimmillaan parantaa ihmisten elämän laatua, sillä viettäähän keskimääräinen työssäkäyvä ihminen suuren osan elämästään työpaikalla.

2.3 Yhteenveto

Työn ja hyvinvoinnin nivoutuminen yhteen on varsin monisäikeinen kokonaisuus, kuten tämän tutkielman alusta voidaan yhteenvetona sanoa. Työhyvinvointia on tutkittu melko paljon ja tähän mennessä tutkimukset ovat keskittyneet muun muassa työhyvinvoinnin ja tuottavuuden välisen suhteen-, työhyvinvoinnin ja esimiestyön yhteisvaikutuksen- ja ylipäätään työhyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden tutkimiseen. Tämän tutkielman alussa on avattu niiden käsitteiden merkitykset, jotka ovat tutkimuksen ymmärtämisen kannalta relevantteja. Lisäksi alussa on käyty läpi aiempaa tutkimusta ja aiemman tutkimuksen aikaansaamia työhyvinvoinnin määritelmiä.

Tässä tutkimuksessa työhyvinvointi ja sen merkityksen tutkiminen kattavat kaksi tärkeää ja paljon esillä olevaa näkökulmaa työhyvinvoinnista, joita on käsitelty tutkimuksen alussa. Nämä kaksi teemaa ovat työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden välinen suhde ja työhyvinvoinnin ja esimiestyön väliset yhteydet. Sekä tuloksellisuus että esimiestyö ovat merkittävässä roolissa tulevassa analyysissä ja aineiston sisällössä ja sen vuoksi niiden läpikäyminen aiemman tutkimuksen valossa on ollut perusteltua jo tämän tutkielman alkupuolella.

Tämän tutkielman alussa on huomattu, että työhyvinvointi on monessa tutkimuksessa nähty tuloksellisuuden lähteenä ja merkittävänä apukeinona yrityksien tuloksellisuuden kasvattamisessa. Toisaalta tässä tutkielmassa on käyty myös läpi esimiestyön vaikutuksia työhyvinvointiin ja todettu, että erilaiset johtamistyyliä vaikuttavat työntekijöiden työhyvinvointiin. Ylipäätään alussa on tuotu esille, että esimiestyöllä on varsin suuri merkitys työntekijöiden työhyvinvoinnin rakentumisessa.

3 AINEISTO JA TUTKIMUSMENETELMÄ

3.1 Aineisto, tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Aineistoni sisältää Helsingin Sanomien mielipidekirjoituksia vuosilta 2010-2017. Olen hakenut aineistooni kuuluvat mielipidekirjoitukset Helsingin Sanomien sähköisestä arkistosta hakusanalla *työhyvinvointi*, valitsemalla osastoista osion *mielipide* ja rajaamalla julkaisupäivän aikavälille 01.01.2010-31.12.2017. Kaikki mielipidekirjoitukset ovat siis löydettävissä Helsingin Sanomien sähköisestä arkistosta. Aineistoni sisältää yhteensä 88 mielipidekirjoitusta, joista kuusi (6) on kirjoitettu nimimerkillä, kymmenen (10) pelkällä kirjoittajan nimellä ja asuinkaupungilla ja loput 72 kirjoitusta sisältävät tarkemmat tiedot kirjoittajista.

Seitsemästäkymmenestä kahdesta kirjoituksesta kahdella (2) kirjoittajalla oli alempi korkeakoulututkinto ja yksi (1) kirjoittajista oli opiskelija. Kaikki loput 69 kirjoitusta oli korkeasti koulutettujen kirjoittamia. Tähän suurimpaan osaan kirjoittajista kuului esimerkiksi professoreita, ylilääkäreitä, työterveyslääkäreitä, työhyvinvoinnin asiantuntijoita ja erityyppisiä johtajia. Suurin osa kirjoituksista vaikuttikin asiateksteiltä, joissa asiantuntijat toivat esille ajankohtaisia mielipiteitä tutkimuksen tuella. Kirjoitukset asemoituvat siis tutkimuksen ja varsinaisten mielipidekirjoitusten välimaastoon.

Mielipidekirjoitukset ovat valtaosin sanomalehdissä ilmestyviä kirjoituksia, joissa lukijat pääsevät osallistumaan lehden sisältöön kertomalla mielipiteitään ja aiheuttamalla keskustelua. Toisaalta mielipidekirjoitukset antavat lukijoille tilaa mielipiteiden ilmaisemisen lisäksi myös avautua peloistaan ja toiveistaan. Mielipidekirjoitukset ovat tekstillisesti myös paikka, jossa pääsee tuomaan esille erilaisia epäkohtia. Toisaalta mielipidekirjoitukset ovat myös tapa saada lehtien lukijat tuntemaan olonsa merkityksellisiksi päästesään itse osallistumaan lehden tekoon ja sen sisältöön. Lisäksi mielipidekirjoitukset, niiden tyyli ja sisältö ovat tärkeässä asemassa lehden identiteetin muodostumisessa. Mielipidekirjoitusten on argumentoitu useissa tutkimuksissa vaikuttavan merkittävästi myös julkisen mielipiteen muodostumiseen. (Richardson 2007, 149.)

Mielipidekirjoitukset eroavat tekstilajiltaan esimerkiksi uutisista siinä, että teksti saa olla yksipuolista ja puolueellista, ja kirjoittajan oma mielipide saa olla täysin avoimesti esillä. Lehtien mielipidekirjoituksien on esitetty olevan myös kansalaisosallistumisen kanava, jossa päästään pureutumaan yhteiskunnallisiin ongelmiin ja ristiriitoihin sekä ajankohtaisiin ilmiöihin. On myös esitetty, että mielipidekirjoitukset olisivat aina joko kirjoittajan tai julkaisijan pyrkimysten edistämistä ja tästä syystä vaikuttavuuden ja kansanvallan käyttöä. (Hokkanen 2004, 10-11.) Helsingin Sanomien mielipidepalstan on huomattu aiemmassa tutkimuksessa eronneen huomattavasti muiden sanomalehtien mielipidekirjoituksista. Eräässä tutkimuksessa Helsingin Sanomien mielipidepalstan kirjoituksista lähes kaikki kirjoitukset olivat alan asiantuntijoiden laatimia ja tässä mielessä Helsingin Sanomat oli tutkimuksen ainut lehti, jossa mielipidekirjoitusten laatijoista valtaosa oli asiantuntijoita. Aiemmassa tutkimuksessa todettiin, että mielipidekirjoitusten laatijoina olivat tutkijat, poliitikot, valtion virkamiehet ja kansalaisjärjestöjen johtohahmot. (Hokkanen 2004, 28.) Näin oli myös tässä tutkimuksessa. Suurin osa kirjoituksista (69 kpl) oli nimenomaan edellä mainituin tittlein laadittuja (LIITE 1).

Helsingin Sanomat profiloitui työhyvinvoinnin keskustelufoorumina, joka tuotti lukijoilleen Suomen laajalevikkisimmän lehden ammentamaa tietoa työhyvinvointikeskustelusta asiantuntijoiden näkökulmista. Teksteissä korostui kirjoittajien asiantuntijuus oppiarvojen ja asemien kautta ja lisäksi luotettavuutta vahvisti oman nimen julki tuominen. Olen täysin samaa mieltä Hokkasen kanssa siinä, että Helsingin Sanomien julkaisemien mielipidekirjoitusten profiiliin liittyi pyrkimys ylittää niin sanottu maallikkokeskustelu ja saada aikaan ikään kuin maan ”kärki-keskustelu” (Hokkanen 2004, 28) työhyvinvoinnin asiantuntijoiden kautta ilmaistuna.

Aineistosta huomaa, että mielipidekirjoitukset ottavat kantaa nimenomaan ajankohtaisiin asioihin. Joinain ajankohtina kirjoituksissa painottuvat esimerkiksi eläkkeisiin liittyvät teemat ja toisaalla taas hoitoalan problemaattisuus. Lähes jokaisessa kirjoituksessa oli mainittuna sekä kirjoittajan nimi, että tämän tarkempi asema työelämässä. Tästä esimerkkinä ”Noora Heiskanen, Vain kaksi kättä –työryhmän jäsen, varhaiskasvatuksen erityisopettaja, Jyväskylä”. Heiskanen oli kirjoittanut mielipidekirjoituksen varhaiskasvatuksesta ja perusteli sen olevan tuottoisa sijoituskohde. (HS 3.8.2015.) Heiskasen oma asema alan asiantuntijana antaa lukijalle varsin vakuuttavan kuvan siitä, että Heiskanen tietää mistä puhuu. Toinen hyvä esimerkki useiden kirjoitusten joukosta oli merkitty nimellä

”Lassi Köppä, hankepäälikkö, Perheystävällisesti töissä –hanke Väestöliitto”. Köppä argumentoi perheiden tärkeydestä yhteiskuntasopimuksia laadittaessa. Samalla tavalla kuin edellisessä esimerkissä, Köppä on myös kirjoitusaiheensa asiantuntija ja tämä välittää lukijalle selkeän kuvan siitä, että Köppä tietää mistä kirjoittaa.

Vaikka mielipidekirjoituksia perinteisesti voikin laatia kuka tahansa, on Helsingin Sanomilla linjauksena julkaista mielipidekirjoituksia nimimerkillä vain poikkeustilanteissa. Pelkästään nimimerkillä kirjoittajia oli siis harvassa ja kokonaiskuvana aineisto jätti varsin asiantuntevan kuvan kirjoitusten laatijoista ja ylipäättään kirjoitusten sisällöstä. Tätä puolsi esimerkiksi se, että osassa kirjoituksia oli viitattu joko ajankohtaisiin tapahtumiin tai tutkimuksiin.

Helsingin Sanomat itse tiedottaa nettisivuillaan, että mielipidesivu on kaikille avoin keskustelufoorumi. Pääsääntöisesti mielipidekirjoitukset ovat siis kommentteja lehdessä aiemmin olleisiin kirjoituksiin tai vastaavasti ajankohtaisiin yhteiskunnallisiin aiheisiin liittyviä kommentteja. (HS Mielipidekirjoitus 2018.) Helsingin Sanomien mielipidekirjoitukset ovat varsin vakuuttavia, suurelta osin juurikin sen takia, että toimitus suostuu julkaisemaan mielipidekirjoituksia nimimerkillä vain poikkeustapauksissa. Hyväksyttäväksi syiksi nimimerkillä kirjoittamiseen toimitus ilmoittaa arkaluontoiset asiat, sekä omaan terveyteen tai taloudelliseen asemaan liittyvät syyt. Kirjoituksissa on äärimmäisen vaikeaa, jos ei jopa mahdotonta väärentää kirjoittaja, sillä toimitus vaatii kirjoittajia lisäämään myös kotiosoitteensa ja puhelinnumeron. Lisäksi toimituksella on oikeus muokata otsikkoa, tekstiä ja lisäksi lyhentää tekstin pituutta. (HS Mielipidekirjoitus 2018.)

Analyysissäni en kiinnitä merkittävässä määrin huomiota kirjoittajakohtaisiin seikkoihin, sillä suurin osa kirjoittajista on asiantuntijoita niillä alueilla, joista he kirjoittavat. En siis näe tarpeelliseksi sen enempää analysoida kirjoituksia kirjoittajakohtaisesti tai analysoida kirjoitusten suhdetta niiden kirjoittajiin. Tämän sijaan pyrin keskittämään huomion tekstien sisältöön ja niihin viesteihin, jotka teksteistä välittyvät. Tekstien merkityssisällöt ja niiden ymmärtäminen ovat siis analyysin tarkastelun kannalta olennaisinta.

Tutkin sitä, miten työhyvinvoinnista puhutaan julkisessa keskustelussa ja koska tutkielma on rajattava, olen ottanut tarkasteltavaksi yhden tärkeän keskustelufoorumin. Tutkimuskysymykseni on siis, miten työhyvinvoinnista puhutaan julkisessa keskustelussa. Tarkoituksena on selvittää, minkälaisia käsityksiä mielipidekirjoitusten laatijoilla on työhyvinvoinnista ja mitä he ajattelevat siihen kuuluvan. Käytännössä tutkin siis sitä, mitä työhyvinvointi on ja miten siitä puhutaan julkisessa keskustelussa, tässä kohtaa Helsingin Sanomien mielipidekirjoituspalstalla. Koska hakukomennolla on haettu ne kirjoitukset, jotka kuuluvat työhyvinvoinnin piiriin, voidaan olettaa, että kirjoittajat kertovat juuri oman näkemyksensä siitä, mitä työhyvinvointi on tai millaisena kirjoittajat sen kokevat. Toisena tutkimuskysymyksenäni on selvittää, kenen vastuulla työhyvinvointi ja siitä huolehtiminen aineistossa nähdään.

3.2 Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi

Tutkimukseni on sekä kvalitatiivista eli laadullista että kvantitatiivista eli määrällistä. Pääosin tutkimus on kvalitatiivinen, mutta koska tutkimus sisältää myös muutamia käävioita, joissa on kvantitatiivisesti eli määrällisesti numeroitua tietoa aineiston tarkemman havainnollistamisen mahdollistamiseksi, ei voida sanoa, että tutkimus olisi puhtaasti laadullista. Usein laadullinen ja määrällinen tutkimus nähdään toisistaan erillisinä, vaikka niitä voi varsin hyvin myös yhdistää toisiinsa. Tutkimukseni pysyy kuitenkin vahvasti laadullisen tutkimuksen puolella, sillä en ole lähtenyt laskemaan keskiarvoja tai muita-kaan keskilukuja, enkä etsi aineistostani tutkimusyksiköiden välisiä eroja muuttujien suhteen. Tämän sijasta kuten laadullisessa tutkimuksessa yleisestikin, olen esittänyt tulkintoja ottaen huomioon koko aineistoni yhtenä kokonaisuutena. (Alasuutari 2011, 32-44.) Laadullisessa analyysissä miksi-kysymykset ovat tärkeitä ja johdattelevat usein mielenkiintoisten vastausten tai tulkintojen äärelle. Varsinkin, jos aineisto sisältää sisäisiä ristiriitoja, ovat miksi-kysymykset varsin hedelmällisiä. (Emt. 223-224.) Olen pyrkinyt esittämään aineistolleni runsaasti myös miksi-kysymyksiä, jotka ovat selkeyttäneet sekä omaa tutkimustyötäni, että johdatelleet varsin mielenkiintoisten havaintojen tekemiseen.

Tuomi ja Sarajärvi (2018, 22) painottavat, että laadullinen tutkimus ei ole yksiselitteinen käsite, eikä sillä kaikessa metodikirjallisuudessaan tarkoiteta aina täsmälleen samaa

asiaa. Tutkimusmenetelmien ja laadullisen tutkimuksen käytössä tulisi säilyttää tieteen tekemisen tärkeä ominaisuus, kriittisyys. Laadullinen tutkimus voi siis olla ainutkertaista ja jokainen laadullinen tutkimus voi jopa metodologisesti poiketa hieman toisista laadullisen tutkimuksen piiriin kuuluvista aiemmista tutkimuksista. Vaikka noudatan tässä tutkimuksessa laadullisen tutkimuksen menetelmää, ei se tarkoita, että se ilmenisi täysin samalla tavalla kuin jossain toisessa tutkimuksessa.

Käytän menetelmänäni laadullisen tutkimuksen sisällönanalyysia. Sisällönanalyysi jakautuu kolmeen osaan: aineistolähtöiseen, teorialähtöiseen, ja teoriaohjaavaan analyysiin. Näistä kolmesta käytän aineistolähtöistä analyysimenetelmää, jolloin on mahdollista lähteä liikkeelle ilman ennakoasettamuksia. Aineistolähtöinen analyysi on varsin hyödyllinen juuri silloin, kun tarvitaan perustietoa jostain tietystä ilmiöstä ja sen sisällöstä. (Eskola & Suoranta 2014, 19.) Niinpä näkisin, että juuri aineistolähtöinen lähestymistapa on tämän tutkimuksen kannalta hyödyllisin, sillä tarkoituksena on juurikin saada tietoa tietystä ilmiöstä, eli työhyvinvoinnista.

Analyysin loppupuolella ja tuloksissa pohdin aineiston analysointia Mankan ja Mankan työhyvinvointimallin tuella ja omia tuloksiani siihen verraten. En kuitenkaan näkisi, että analyysini tämän vuoksi menisi teoriaohjaavan analyysin puolelle, sillä aineistonkeruuvaiheessa kategoriat ovat määrättyneet puhtaasti aineiston pohjalta, eivät minkään valmiina olevan teorian tai mallin mukaan. Myös koko analyysini perustuu aineistoon ja valmiina olevia teorioita ja tutkimusta käytän vain apuna aineiston argumentoinnissa.

Sisällönanalyysi sisältää omanlaisiaan haasteita esimerkiksi analyysin kulun suhteen. Tätä menetelmää käytettäessä on huomioitava, että pelkät toteamukset esimerkiksi siitä, mitä ihmiset ovat sanoneet tai vastausten ajatukseton järjestely ei vielä itsessään tuota sisällönanalyysia. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 145-146.) Samalla on hyvä huomioida, että tutkijan subjektiivisuus vaikuttaa aina laadullisen tutkimuksen teossa esimerkiksi tulkin-tojen tekemisen kautta. Vaikka tieteellisessä tutkimuksessa tulisi tavoitella täydellistä objektiivisuutta, on tämä mahdotonta tutkijan ollessa kokeva ja itse havainnoiva yksilö. Tutkijan asemasta käytetään usein sanaa positio, joka tarkoittaa tutkijan suhdetta sekä tutkit-taviin että tutkimukseen. Position käsitteeseen kuuluu myös tutkijan tietoisesti valitsema rooli. (Ronkainen, Pehkonen, Lindblom-Ylänne & Paavilainen 2014, 70-71.) Ei siis voida

väittää, että mikään laadullinen tutkimus, tämä tutkimus mukaan lukien, olisi täysin objektiivista. Tavoitteenani on kuitenkin pitää oma positioni mahdollisimman neutraalina ja objektiivisena, vaikka subjektiivisuuteni pääseekin paistamaan läpi analyysissä ja johtopäätöksissä tekemissäni tulkinnoissa.

4 AINEISTON ANALYYSI

4.1 Analyysin eteneminen

Aloitin aineiston käsittelyn tulostamalla kaikki 88 mielipidekirjoitusta, jotta sain tehtyä niihin helpommin merkintöjä ja huomioita. Aluksi luin aineiston kirjoitukset muutamaan kertaan läpi, jotta sain kokonaiskuvan siitä, mitä aineisto pitää sisällään. Tämän jälkeen kirjoitin tutkimuskysymykseni ylös ja lähdin lukemaan aineistoa, sillä ajatuksella, että etsisin vastausta tutkimuskysymykseeni. Pikkuhiljaa aineistoa kerratessani siitä alkoi hahmottua erilaiset aihepiirit ja niiden toistuminen. Ajattelin, että aineistolähtöinen analyysi antaisi itse aineistolleni parhaan mahdollisuuden tuoda esille sisältöä, ja tämän analyysimenetelmän avulla saisin suurimmalla todennäköisyydellä muodostettua teorian aineistoon pohjautuen.

Koska olin siis päättänyt analysoida aineiston aineistolähtöistä sisällönanalyysia hyödyntäen, aloin kokoamaan toistuvista aihepiireistä pelkistettyjä ilmauksia, eli toisin sanoen, aloin redusoimaan eli pelkistämään aineistoa. Redusoinnissa jätin tutkimuskysymyksiini liittymättömät, epäolennaisimmat tiedot vähemmälle huomiolle ja keskityin erityisesti niihin kohtiin, jotka tarjosivat informaatiota työhyvinvoinnin käsitteen kuvailemisesta ja sen ymmärtämisestä. Lähdin tässä kohtaa selvittämään, miten työhyvinvoinnista puhutaan julkisessa keskustelussa, eli tässä kohtaa Helsingin Sanomien mielipidekirjoituksissa. Päätin, että taulukot havainnollistavat parhaiten aineiston analyysiluokkien löytymistä, joten päätin laatia tutkielmaani taulukoita havainnollistamaan lukijalle analyysin etenemistä ja sen tuloksia.

Muodostettuani pelkistetyt ilmaukset aineistosta, lähdin klusteroimaan eli ryhmittelemään aineistoa vielä yksityiskohtaisemmin ja tarkemmin. Tässä analyysin vaiheessa otin jälleen esille paperinivaskan, joka sisälsi alkuperäisaineiston omilla merkinnöilläni. Vertasin vielä pelkistettyjä ilmauksia aineistoon kokonaisuutena ja varmistin, että ne vastasivat mahdollisimman hyvin toisiaan. Tämän tarkasteluvaiheen jälkeen aloin kokoamaan yhteen samaa tarkoittavia tai samaa aihepiiriä koskevia pelkistettyjä ilmauksia. Tein siis jaottelun ryhmiin samankaltaisuuksien perusteella. Esimerkiksi johtamiseen liittyvät ilmaukset päätyivät yhteen ryhmään ja itsensä johtamiseen liittyvät ilmaukset omaansa.

Tämän ryhmittelyn tuloksena muodostuivat alaluokat, jotka nimesin pelkistettyjen ilmausten sisällön perusteella kuvaamaan pelkistettyjä ilmauksia tarkemmin ja tiivistetymmin. Pelkistetyistä ilmauksista ja alaluokista muodostin analyysini ensimmäisen taulukon (taulukko 1.).

Pelkistetyt ilmaukset	Alaluokka
<p>Toimivan työterveyshuollon käyttö (10)</p> <p>Psykososiaalisen, psyykkisen ja sosiaalisen kuormittavuuden hoito (10)</p> <p>Fyysisestä hyvinvoinnista huolehtiminen sekä työpaikalla että vapaa-ajalla (9)</p> <p>Liian kovat tulostavoitteet (5)</p>	<p>Henkisen ja psyykkisen terveyden tukeminen</p>
<p>Uudenlaiset työaikajärjestelyt (6)</p> <p>Uudenlaiset kannustinjärjestelmät (4)</p> <p>Palkkojen parantaminen (5)</p>	<p>Työntekijöiden työhalun lisääminen</p>
<p>Vastuu omasta työpanoksesta (3)</p> <p>Itsensä johtaminen (5)</p> <p>Myönteinen kohtaaminen (8)</p> <p>Kannustaminen (4)</p>	<p>Oman ammattitaidon myöntäminen ja työyhteisön ja esimiesten kannustava hyväksyntä yksilön itsenäisen työn puolesta</p>
<p>Laadukkaasti koulutettu henkilöstö (3)</p> <p>Huonot tai riittämättömät resurssit (12)</p> <p>Työn tuottavuus (16)</p>	<p>Liian vähäiset resurssit madaltavat menestymisen mahdollisuutta</p>
<p>Omaan työhön liittyvien vaikutusmahdollisuuksien lisääminen (5)</p> <p>Työntekijät mukaan päätöksentekoon (3)</p> <p>Avoimuus (8)</p> <p>Yhteisöllisyyden rakentaminen (10)</p> <p>Kunnioitukseen perustuva yhteistyö (5)</p>	<p>Rohkaiseva ja häpeämätön työyhteisö, jossa uskalletaan kehittää ja kehittyä</p>

Aktiivinen asioiden edistäminen (17) ”pykälät eläväksi tekemiseksi työpaikoilla” (4) Esimiesten ja johdon aktiivisuus puuttua asioihin (5)	Sanat teoiksi
Kohtuullinen työmäärä (6) Työn hyvä organisointi (10) Eläkekeskustelu (11)	Työn hallinta ja kokemus siitä
Joustavuus (5) Vuorovaikutus (7) Motivaation tukeminen (7) Perheystävällisempi työskentelykulttuuri (3)	Sisäinen motivaatio
Motivoiva johtaminen (5) Työnantajan tuki (10) Johtaminen ja esimiestyö eivät toimi (19) Ylimmän auktoriteetin huono johtaminen ja välittämisen puute (13) Esimiehen häikäilemätön käytös (5)	Esimiesten rooli työntekijöiden tukena ja turvana
Tasa-arvoinen ja oikeudenmukainen kohtelu työpaikalla (13) Luottamus (6)	Oikeudenmukaisuus

Taulukko 1. Pelkistetyt ilmaukset ja niistä muodostetut alaluokat aineiston perusteella.

Pelkistetyt ilmaukset kuvaavat kattavasti aineiston sisältöä ja luovat kuvan siitä, mitä ajatuksia mielipidekirjoitusten laatijoilla oli työhyvinvointia koskien. Alaluokkien avulla olen pyrkinyt selventämään mistä pelkistetyissä ilmauksissa pohjimmiltaan on kyse. Alaluokat kuvaavat siis kirjoittajien ajatuksia hieman kokoavammin. Lisäksi alaluokkien muodostamisen tarkoituksena on saada myös lukijalle helpommin ja tiivistetympin ymmärrettävä kuva siitä, mistä aineistossa on kyse. Ensimmäisen taulukon laatimisen jälkeen lähdin kokoamaan alaluokista yhdistyviä yläluokkia, jotka tiivistävät tekstien ydin-sanoman vieläkin tiiviimpään muotoon. Seitsemän yläluokkaa kuvaavat aineiston sisältöä ja sen keskeisintä sanomaa tiiviissä ja helposti ymmärrettävässä muodossa. Kuitenkin

vielä tässäkin kohtaa luokkia oli melko monta ja koin, että niissä oli edelleen yhdistäviä tekijöitä, joten muodostin vielä kolme pääluokkaa yhdistävien tekijöiden tiivistämiseksi. Näin muodostui alla näkyvä taulukko 2.

Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
Henkisen ja psyykkisen terveyden tukeminen	Subjektiiivinen hyvinvointi	Työntekijän henkilökohtainen työhyvinvointi
Työntekijöiden työhalun lisääminen	Kohtelu työyhteisön jäsenenä	
Oman ammattitaidon myöntäminen ja työyhteisön ja esimiesten kannustava hyväksyntä yksilön itsenäisen työn puolesta	Itsensä johtaminen	
Liian vähäiset resurssit madaltavat menestymisen mahdollisuutta	Riittävät resurssit	Esimiesten ja työntekijöiden yhteisvaikutuksena muodostuva työyhteisö
Rohkaiseva ja häpeämätön työympäristö, jossa uskalletaan kehittää ja kehittyä	Osallistaminen	
Sanat teoiksi	Luottamus	
Työn hallinta ja kokemus siitä	Työn mielekkyys	
Sisäinen motivaatio		
Esimiesten rooli työntekijöiden tukena ja turvana	Toiveena olisi, että esimiehet toimisivat työntekijöiden tukiverkostona	Kannustava ja kehittävä esimiestyö
Oikeudenmukaisuus	Esimiesten tasavertainen kohtelu työntekijöitä kohtaan	

Taulukko 2. Aineiston analyysissä muodostetut alaluokat, yläluokat ja pääluokat.

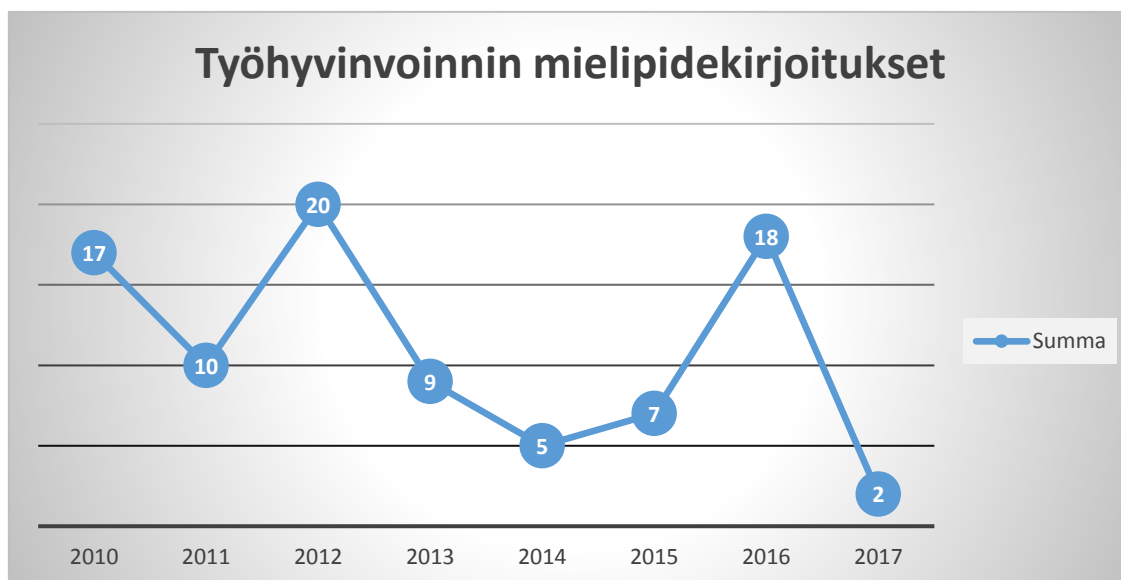
Tämän jälkeen pääsinkin analyysin viimeiseen osaan, jossa tarkoituksena oli abstrahointi eli teoreettisten käsitteiden luominen. Tuomi ja Sarajärvi (2018, 127) ovat kuvailleet abstrahointia prosessiksi, jossa tutkija kuvaa tutkimuskohdetta muodostamiensa käsitteiden avulla. Abstrahoinnissa aineisto siis nivoutuu yhteen teoreettisten käsitteiden kanssa ja tuloksissa on mahdollista tuoda esille aineistosta muodostettu malli tai käsitejärjestelmä. Toisaalta tuloksissa voidaan tuoda esille myös käsitteitä tai aineistoa kuvaavia teemoja. Lisäksi abstrahointivaiheen tarkoituksena on, että tuloksissa päästään esittelemään käsitteitä tai kategorioita, jotka on saatu muodostettua luokittelujen pohjalta.

Tässä aineiston käsitteellistämisessä pohdin klusterointini tuloksia ja ymmärsin, että klusteroinnin tuloksena muodostuneet pääluokat olivat jo osa abstrahointia. Ne nimet, joilla seitsemän pääluokkaani olin nimennyt, olivat samanaikaisesti muodostaneet aineistosta nousseet teoreettiset käsitteet. Analyysini ehdottomana periaatteena oli kaikkien työvaiheiden ajan, että analyysin ja alkuperäisaineiston mutkaton yhteys säilyy. Toisin sanoen, tiesin, että analyysini olisi onnistunut, mikäli pystyisin sen tehtyäni ikään kuin palaamaan takaisin päin kohti alkuperäisaineistoa. Varmistin tässä vaiheessa asian purkamalla analyysiäni toiseen suuntaan, lähtemällä pääluokista ja päätymällä alkuperäisdataan. Tämä onnistui hyvin ja siksi päätin, etten lähtisi enää sen enempää käsitteellistämään pääluokiani, jotta polku aineiston ja analyysin välillä pysyisi selkeänä.

4.2 Ajankohtaisuuden näkyminen aineistossa

Ensimmäinen mielipidekirjoitus, joka on kategorioitu hakukomennolla *työhyvinvointi*, on kirjoitettu 2001 maaliskuussa ja tästä lähtien kirjoitusten määrä on vuosittain noussut. Eniten kirjoituksia julkaistiin vuonna 2016. Ajankohtaiset aiheet herättävät selvästi keskustelua. Tämä näkyy myös mielipidekirjoituksissa, joissa etenkin hoitoalaan tyytymättömyys, eläkeuudistukset ja työpahoinvoinnin kustannukset nousevat selkeästi eniten esille ajankohtaisuutta ajatellen.

Alla olevasta kuviosta (kuvio 3.) on hahmotettavissa työhyvinvointiin liittyvien mielipidekirjoitusten määrät kunakin vuonna. Kuviosta on nähtävissä kolme huippua, jotka kertovat, että työhyvinvoinnista on kirjoitettu erityisen paljon muihin vuosiin verrattuna. Nämä vuodet ovat 2010 (17), 2012 (20) ja 2016 (18).¹



Kuvio 3. Helsingin Sanomien mielipidekirjoitukset määrällisesti hakukomennolla ”työhyvinvointi” vuosina 2010-2017, jossa n=88.

¹ Suluissa oleva luku kertoo, kuinka monta mielipidekirjoitusta työhyvinvointia koskien on määrällisesti julkaistu kunakin vuonna.

4.2.1 2010 vuoden aineistohuippu; 2005 eläkeuudistus ja 2009 sosiaalitulo

Alkupään kirjoituksissa tulee esille 2005 vuoden eläkeuudistus ja siitä lähteneen eläkekeskustelun kiivaus. Eläkeuudistuksen tarkoituksena oli saada lykättyä keskimääräistä eläkkeellesiirtymisikää 2-3 vuotta myöhäisemmäksi. Uudistuksen mukaan vanhuuseläkkeelle tulisi siirtyä joustavasti vasta 63-68 vuoden iässä ja tämän tavoitteen saavuttamiseksi luotiin rahallinen kannuste. Mikäli henkilö jää eläkkeelle ennen kuin tämä täyttää 63 vuotta, tehdään eläkkeeseen varhennusvähennys, joka on 7,2% vuositasolla. Mikäli henkilö puolestaan päättää jäädä eläkkeelle vasta 68 ikävuoden jälkeen, tehdään eläkkeeseen lykkäyskorotus, joka on 4,8% vuositasolla. Lisäksi varhaiseläkkeitä karsittiin ja ikärajoja nostettiin, ja yksilöllinen varhaiseläke ja työttömyyseläke päätettiin poistaa pikkuhiljaa kokonaan. Vuoden 2005 eläkeuudistuksen agendana oli siis tukea työssä jatkamista. (Eläketurvakeskus 2018.) Kirjoituksissa, kuten alla olevassa, argumentoitiin esimerkiksi sitä, että työhyvinvointi pitäisi saada kuntoon ennen kuin voidaan alkaa nostamaan eläkeikää.

Työryhmissä on kiinnitetty huomiota työhyvinvointiin, mikä onkin oikeasuuntainen ajatus, mutta vaikea toteuttaa. Työelämä on kuralla ja työntekijöiden on paha olla, joten he haluavat pois työkarusellista. Siihen eivät auta pääministeri Matti Vanhasen Rukan lumilla tekemät oivallukset eläkeiän pidentämisestä eivätkä muutkaan vippaskonstit. (HS 6.2.2010)

Eläkeasiat ovat tosin puhutelleet ihmisiä ja herättäneet keskustelua myös muina vuosina (HS 1.4.2011; HS 26.4.2011; HS 20.4.2012; HS 24.4.2012; HS 6.1.2013; HS 17.2.2015; HS 1.6.2015 & HS 9.6.2015). Vuoden 2005 eläkeuudistuksen jälkeen eduskunta hyväksyi vuonna 2015 uuden, siihen saakka merkittävimmän eläkelain uudistuksen, jossa jälleen nostettiin eläkkeelle jäämisen alaikäraja, tällä kertaa 63 ikävuodesta 65 vuoteen. (Von Bonsdorff & Wallin & Von Bonsdorff 2016, 210.)

Eläkeuudistuksen lisäksi 2009 vuoden *sosiaalitulo* tulee alkupään kirjoituksissa selkeästi esille. Kaikki tämän kaltaiset yhteiskunnalliset tapahtumat herättävät ehdottomasti keskustelua ja linkittyvät työhyvinvointia koskeviin mielipidekirjoituksiin. 2009 vuoden sosiaalitulon eli tulopoliittisen kokonaisratkaisun seurauksena esimerkiksi Kela-maksu poistui työnantajilta, osa-aikaeläkkeen alarajaa nostettiin ja työttömien pääsyä eläkerahoihin vaikeutettiin (Yle 2009). Sosiaalitulon herättämä keskustelu oli yksi syy siihen,

että vuonna 2010 työhyvinvointiin liittyviä mielipidekirjoituksia oli tavanomaista enemmän. Lisäksi hoitoalan vähäiset resurssit ja tyytymättömyys työhyvinvoinnista huolehtimiseen lisäsivät vuoden 2010 mielipidekirjoituksia (HS 11.4.2010; HS 30.9.2010 & HS 12.11.2010). Aineiston pääluokista vuoden 2010 aineistohuippu sijoittuu työntekijän henkilökohtaiseen työhyvinvointiin, sillä kirjoittajat kokivat sekä eläkeuudistuksen että sosiaaliturvan vaikuttavan työntekijöiden subjektiiviseen hyvinvointiin.

4.2.2 2012 vuoden aineistohuippu

Vuonna 2012 mielipidekirjoituksia työhyvinvoinnista oli määrällisesti 20, eli vuonna 2012 kirjoituksia oli eniten kaikista aineiston tarkasteluvuosista. Teemallisesti toistuvia aiheita olivat työterveyshuolto, hoitoalan huonot työolot, sekä eläkejärjestelmä. 2012 vuoden aineistohuippu paikantui aineistossa kahteen pääluokkaan, työntekijöiden henkilökohtaiseen työhyvinvointiin, sekä esimiesten ja työntekijöiden yhteisvaikutuksena muodostuvaan työyhteisöön.

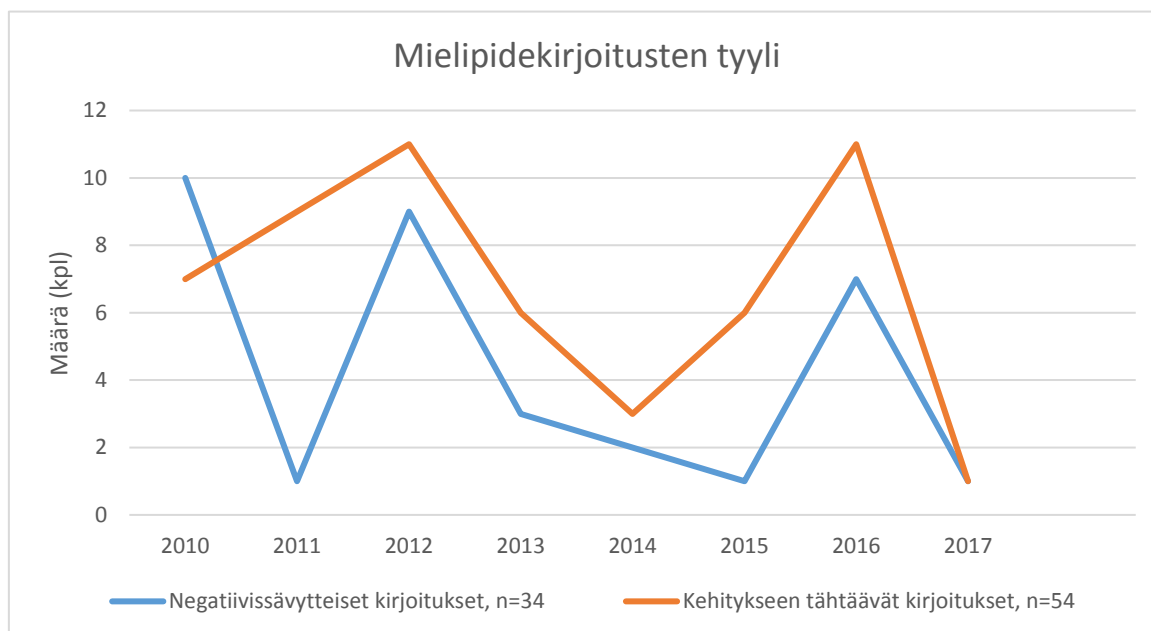
Elinkeinoelämän keskusliitto (EK) julkaisi raamisopimuksen eli kattavan palkkaratkaisun 2011 vuoden lopulla Suomen kilpailukyvyn ja työllisyyden turvaamiseksi. Sopimus oli palkansaaja- ja työmarkkinakeskusjärjestöjen yhteinen ja siinä päätettiin esimerkiksi palkankorotusten rajoista. Sopimuksen tehtävänä oli tasoittaa ja vakauttaa hankalasti ennustettavissa olevia talouden käännteitä ja samalla elvyttää Suomen taloudellista tilannetta. (Pro-ammattiliitto 2011.) Tämä raamisopimus näkyi 2012 vuoden mielipidekirjoituksissa, esimerkiksi kannanottona työmarkkinajärjestöjen kiistelyyn raamisopimukseen liitettyistä koulutusvapaista. Aineiston perusteella nämä koulutusvapaaresurssit tulisi käyttää työhyvinvointitaitojen lisäämiseen työpaikoilla. (HS 13.12.2012).

Toisaalta toisen kirjoituksen näkökulma palkkamalltiin oli täysin vastakkainen. ”Elinkeinoelämän keskusliitto EK ei selvästikään välitä palkansaajien toimeentulosta” (HS 23.12.2012). Samaisessa kirjoituksessa otetaan kantaa varsin jyrkästi ”On esitetty mitä erilaisimpia heikennyksiä työntekijöille, vailla paikkansa pitäviä faktoja”. Kirjoituksessa viitataan myös palkkojen alentamiseen, vaikka tästä ei raamisopimuksessa ollut kyse. EK puhui maltillisesta palkkalinjasta ja siitä, että työvoimakustannukset tulisi pitää alhaalla, mutta palkkojen alentamisesta ei ollut puhetta. (Uusi Suomi 2011.)

4.2.3 2016 vuoden aineistohuippu; tyytymättömyys työhyvinvoinnin tilaan

Alla oleva kuvio (kuvio 4.) havainnollistaa työhyvinvointia koskevien mielipidekirjoitusten sävyä. Negatiivissävytteiset kirjoitukset ovat erittäin selkeästi negatiivisia ja tuovat jyrkästikin esille työpahoinvointia, kaltoinkohtelua ja pettymyksen tunteita. Kehitykseen tähtäävät kirjoitukset puolestaan ovat joko neutraaleita tai ottavat kantaa joihinkin vääräksi koettuihin toimenpiteisiin tai tapoihin nähdä ja hyödyntää työhyvinvointia. Nämä kaksi ryhmittelyä eroavat aineistossa varsin selkeästi toisistaan, joten koin hyödylliseksi ja perustelluksi tuoda hieman julki sitä, millä sävyllä, tyylillä, asenteella ja ajatuksella kirjoitukset on laadittu.

Negatiivissävytteisten kirjoitusten joukko pitää sisällään kirjoituksia, joissa on puhuttu esimerkiksi huonosta johtajuudesta, esimiehen häikäilemättömästä käytöksestä tai kaltoinkohtelusta. Neutraalimpaan joukkoon, kehitykseen tähtääviin kirjoituksiin olen sen sijaan laskenut ne kirjoitukset, joissa esimerkiksi ehdotetaan, että alaisista puhuminen tulisi lopettaa, perustellaan varhaiskasvatusta hyvänä sijoituskohteena tai argumentoidaan sen puolesta, että eläkeuudistuksen tulisi olla sosiaalisesti tasapuolinen. Nämä kaksi ryhmittelyä ja niihin lasketut kirjoitukset siis eroavat selkeästi toisistaan sävyllään, tyylillään ja asenteellaan.



Kuvio 4. Aineistossa olevien Helsingin Sanomien mielipidekirjoitusten sävy ja tyyli luokiteltuna negatiivissävytteisiin-, ja kehitykseen tähtääviin kirjoituksiin määrän mukaan.

Kuviosta voidaan nähdä, että aineistohuippuvuosina (2010, 2012 ja 2016), eli niinä vuosina, jolloin kirjoituksia ylipäättään on määrällisesti julkaistu eniten, negatiivissävytteiset kirjoitukset ovat yleisempiä kuin muina vuosina. Kuviosta tämä ilmiö havainnollistuu siinä, että sininen, negatiivissävytteisiä kirjoituksia kuvaava käyrä on korkeimmillaan näinä vuosina. Vuonna 2010 negatiivissävytteisiä kirjoituksia on jopa enemmän kuin kehitykseen tähtääviä. Kaikesta tästä voidaan päätellä, että aineiston huippuvuosina nimenomaan tyytymättömyys vallitseviin työoloihin on ollut yksi suurimmista ja vaikuttavimmista syistä kirjoitusten määrän nousuun. Kuvion sinisestä käyrästä pystytään myös näkemään, että vuosina 2011 ja 2015 julkinen keskustelu työhyvinvoinnista aineistossa on ollut tyytyväisempää kuin muina vuosina, sillä näinä vuosina selkeästi negatiivissävytteisiä kirjoituksia on julkaistu kaikista vähiten.

Toisaalta käyrät kuitenkin myötäilevät hyvin paljon toisiaan ja niinpä negatiivissävytteisiä kirjoituksia on kahta ensimmäistä vuotta lukuun ottamatta hyvin paljon samassa suhteessa. Vuoden 2016 aineistohuipussa viisi negatiivissävytteistä kirjoitusta seitsemästä kritisoivat vahvasti huonoa johtajuutta, esimiestyötä tai työnantajaa. Viimeisin aineistohuippu paikantuu siis kannustavan ja kehittävän esimiestyön pääluokkaan. Analyysin kannalta on merkittävää huomioda, että suurin osa negatiivissävytteisistä kirjoituksista kohdistui siis nimenomaan esimiestyöhön ja sen puutteisiin.

4.3 Työntekijän henkilökohtainen työhyvinvointi

Aiemmin tässä tutkielmassa esitin taulukoiden muodossa aineistosta saamani pääluokat, jotka olivat työntekijän henkilökohtainen työhyvinvointi, esimiesten ja työntekijöiden yhteisvaikutuksena muodostuva työyhteisö, sekä kannustava ja kehittävä esimiestyö. Seuraavassa kolmessa alaluvussa tästä luvusta lähtien analysoin aineistoa edellä mainitun luokittelun mukaisesti. Tarkoituksena on avata alaluokkien muodostumista yläluokiksi ja analysoida niiden sisältöä tarkemmin.

4.3.1 Subjektiivinen hyvinvointi

Tässä tutkielmassa subjektiivisen hyvinvoinnin yläluokka pitää sisällään henkisen ja psyykkisen terveyden tukemisen, joka ilmeni aineistossa neljän pelkistetyn ilmauksen kautta. Subjektiiviseen hyvinvointiin vaikuttivat aineiston perusteella toimivan työterveyshuollon käyttö (10), psykososiaalisen, psyykkisen ja sosiaalisen kuormittavuuden hoito (10), fyysisestä hyvinvoinnista huolehtiminen sekä työpaikalla että vapaa-ajalla (9) ja liian kovat tulostavoitteet (5).

Kiireisyys ja jatkuva muutos tulivat aineistossa esille huolen ja ahdistuksen aiheuttajina. Kirjoittajat kokivat, että nimenomaan kiire, sekä paineet pysyä mukana muutoksissa luovat stressitilan, josta on vaikea päästä irti. Muutoksia tulee jatkuvalla syötöllä ja niinpä uuden oppimisen runsaus haastaa työpaikoilla sekä fyysistä että psyykkistä terveyttä. Mielipidekirjoituksissa tuli voimakkaasti esille huoli työntekijöiden psyykkisen jaksamisen äärirajoille viemisestä. Esimerkiksi muutoksista aiheutuvien vaatimusten kasvun vaikutus stressin kasaantumiseen oli eräs psyykkisen jaksamisen raskauttajista. Psyykkiseen hyvinvointiin kaivataan aineiston perusteella huomattavasti enemmän tukea. (HS 13.12.2012.)

Aineiston perusteella näyttää siltä, että psyykkisen jaksamisen tukeminen nähdään itsestä ulkopuolisena. Suurimmassa osassa kirjoituksia ei nähdä esimerkiksi psyykkisen jaksamisen vastuuta työntekijällä itsellään, vaan se ulkoistetaan esimerkiksi esimiehen tai työterveyshuollon vastuulle. Toisin sanoen kirjoittajat antavat usein ymmärtää, että esimerkiksi heidän henkilökohtainen jaksamisensa on vaakalaudalla ja he tarvitsisivat siihen apua. Se, onko ongelmana avun pyytämisen vai saamisen vaikeus, ei aineistossa ole kovinkaan selkeää.

Jatkuvat muutosten aallot, kiire, resurssipula sekä lisääntyneet työtehtävät ja uuden oppimisen vaateet asettavat ihmisen lujille. Psyykkinen jaksaminen onkin syytä nostaa suuremman huolenpidon kohteeksi. Ilman parempaa tukea myös puheet eläkeiän korottamisesta on syytä unohtaa. (HS 13.12.2012)

Kirjoituksissa, kuten tässä yllä olevassa, avunsaaminen koetaan kovin ulkoistettuna asiana. Yhdessäkään kirjoituksessa ei tullut esille ajatusta siitä, että yksilö tarvitsisi apua ja hänen olisi hyvä hakeutua esimerkiksi ammattiauttajalle, kuten työpsykologille, terapeutille tai sairaanhoitoon. Sen sijaan kirjoituksissa mainitaan, että apua tarvittaisiin,

ikään kuin asian julkituomisella voitaisiin saada enemmän apua esimerkiksi psyykkisen jaksamisensa tukemiseen työpaikoilla.

Aineistossa toimijuus nähdään vahvasti työnantajalla tai esimiehellä. Toisaalta on tärkeää huomioida, että suuressa osassa työpaikkoja työhierarkia menee edelleen niin, että työnantaja, esimies ja ylin johto ovat työntekijöitä hierarkkisesti ylempänä. Tavallaan siis perinteiset organisaatorakenteet osittain myös aiheuttavat ajattelutavan, jossa toimijuus aktiivisena vallankäyttäjänä tai vaikuttamisena on erittäin helppo yhdistää juurikin esimiehiin, ei niinkään työntekijöihin. Tämä osaltaan vaikeuttaa työntekijöiden mahdollisuuksia vaikuttamisen ja asioiden eteenpäin viemisen osalta, joka osittain aiheuttaa ajattelutavan, että kaikki vastuu työyhteisössä on esimiehillä.

Lisäksi myös vastuu jaksamisesta ja jaksamattomuuden ennaltaehkäisystä koetaan olevan itsen ulkopuolella.

Esimerkiksi henkilöstön fyysisen ja henkisen työkyvyn ennakoiva edistäminen sekä parempi johtaminen ja esimiestyö ovat samalla panostuksia kilpailukykyyn ja parempaan tuottavuuteen. (HS 15.9.2016)

Tässä kirjoituksessa työhyvinvointi nähdään fyysisen- ja henkisen työkykyyn yhdistelmänä. Lisäksi hyvällä esimiestyöllä koetaan olevan positiivisia vaikutuksia työhyvinvointiin, mikäli hyvää johtajuutta vain olisi työpaikoilla saatavilla. Samalla keskustelu työhyvinvoinnista linkittyy myös kilpailukykyyn ja tuottavuuden kehittämiseen, jotka nähdään merkityksellisinä ja tärkeinä asioina työelämän saralla. Fyysinen ja henkinen terveys ovat aineistossa toistuvia teemoja, joita kirjoittajat pitävät tärkeinä ja merkityksellisinä tekijöinä työhyvinvointia ajatellen. Osassa kirjoituksia painotetaan nimenomaan ennaltaehkäisyä ja ennakointia, kuten yllä olevasta lainauksestakin käy esille. Kirjoittajat tiedostavat nykyisen tilanteen ja peilaavat sitä tulevaisuuteen. Mikäli henkisen ja fyysisen työkyvyn ja jaksamisen kehittämiseen ei nyt käytetä resursseja, voi se kostautua tulevaisuudessa.

Työterveyshuollon suurimpia haasteita ovat tuki- ja liikuntaelinsairaudet sekä mielenterveysongelmat, joihin kaikkiin voidaan merkittävästi vaikuttaa ennaltaehkäisevin toimenpitein. (HS 21.11.2014)

Kirjoituksissa tunnistetaan hyvin haasteet ja osataan peilata nykytilanteita tulevaisuuteen. Kuitenkaan varsinaisista keinoista, joilla nykyisiä haasteita tai ylipäättään asioiden nykytilaa voitaisiin kehittää, ei tuoda esille. Tekstissä ei mainita mitään siitä, että yksilö voisi itse jotenkin ennakoivasti vaikuttaa mielenterveysongelmiin tai tuki- ja liikuntaelinsairauksiin, vaan vastuu nähdään työnantajan lisäksi itse työterveyshuollolla ja lääkäreillä. Samaisessa kirjoituksessa painotetaan työterveyshuollon vaikuttavuutta nimenomaan ennaltaehkäisyä hoitajana ja korostetaan, että työterveyshuolto puuttuu ennaltaehkäisevin toimenpitein työkyvyn kehittämiseen.

4.3.2 Kohtelu työyhteisön jäsenenä

Kohtelu työyhteisön jäsenenä on aineistosta saatu yläluokka, joka muodostui alaluokasta *työntekijöiden työhalun lisääminen*. Pelkistettyjä ilmauksia näiden luokkien taustalla ovat uudenlaiset työaikajärjestelyt (6), uudenlaiset kannustinjärjestelmät (4) ja palkkojen parantaminen (4).

Kohtelu työyhteisön jäsenenä oli yksi aineistossa keskeisesti toistuvista teemoista. Reilun kohtelun elementteinä esitettiin aineistossa esimerkiksi tasapuolinen ja reilu tulospalkkaus, kuten alla olevasta kommentista käy esille.

Jos ylimääräisiä bonuksia maksetaan tuloksen mukaan, se on jaettava koko henkilökunnan kesken – ei vain johtajille ja päälliköille. Kultapossukerhojen aika on ohi. (HS 7.2.2010)

Epäreiluus siis syö työmotivaatiota, ja ihmiset, jotka eivät koe työnsä palkitsemisjärjestelmää tasapuolisena, eivät myöskään työskentele motivoituneesti ja tehokkaasti tavoitteiden saavuttamiseksi. Kirjoituksissa pyritään tuomaan esille sitä, että nykyään esimiehien ja johtajien tulisi olla samalla viivalla työntekijöiden kanssa, kun puhutaan siitä, miten henkilöstöä tulisi kohdella. Henkilöstön tasa-arvoinen kohtelu on siis yksi aineiston avainsanoista. Ylipäättään oikeudenmukaisuus tulee usein esille aineistossa ja selkeästi sitä pidetään hyvinkin tärkeänä arvona työhyvinvoinnista puhuttaessa.

Itse näen työhyvinvoinnin siten, että työstä saatavan palkan on oltava oikeassa suhteessa työn vaativuuteen ja vastuuseen. Myös lakisääteiset tauot on saatava pitää, ja tarjottava mahdollisuuksien mukaan kaikille ravintolaetulounas sekä laadukas työterveyshuolto. Myös esimiestehtävissä pitää olla osavia henkilöitä, ja vuosittaiset kehityskeskustelut tulee pitää. Lisäksi pitäisi olla tuettua liikunta- ja kulttuuritoimintaa (liikunta- tai kulttuurisetelit). (HS 7.2.2010)

Tässä kirjoituksessa oli tuotu varsin kattavasti esille mitä kirjoittaja työhyvinvoinnilta odottaa. Kirjoituksesta käy yhtä lailla esille reiluus, tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus. Palkkauksen tulee olla oikeudenmukainen ja kuvastaa työntekijän vastuuta ja olla suhteessa työn vaativuuteen. Kirjoittaja tuo myös esille, että jokaisen pitäisi saada pitää lakisääteiset tauot ja, että kaikille on tarjottava työterveyspalveluita sekä lounasetua. Kirjoittaja ei siis koe, että työhyvinvointi suhteutuisi vain hänen työpaikkaansa ja työtehtäviinsä, vaan että työhyvinvoinnin onnistumisen kannalta, asioiden pitäisi toimia jokaisella työpaikalla samalla tavalla ja yhtä laadukkaasti. Tästä kertoo esimerkiksi se, että yllä olevassa lainauksessa kirjoittaja esittää ravintolaetulounaan olevan työsuhteeseen kuuluva asia, joka pitäisi tarjota mahdollisuuksien mukaan kaikille, ei ainoastaan hänen asemansa työskenteleville.

Kohteluun työpaikalla liittyi hyvin olennaisesti työmotivaation käsite. Työmotivaation lisäämiseksi ja kehittämiseksi otollisina keinoina nähtiin muun muassa työtehtävien tasapuolinen jakaminen ja työprosessien selkeyttäminen. Työmotivaatio linkittyi varsin selkeästi siis työpaikalla kohteluun. Kirjoituksista paistoi läpi ajatus siitä, että jos kohtelu työpaikoilla olisi tasa-arvoista ja oikeudenmukaista, myös työmotivaation taso olisi korkeammalla. (HS 3.2.2015.) Kirjoituksissa tuli esille myös sisäisen motivaation käsite, jolla kuvattiin ihmisen aitoa sisäistä innostusta omasta työstään ja tekemisestään. Sisäinen motivaatio nähtiin tärkeänä, mutta kirjoituksissa koettiin, että sen sijasta useammissa yrityksissä ulkoinen motivaatio *keppi tai porkkana* -tyylillä valitettavasti on yhä yleisempää, eikä sisäisen motivaation työstämiseen tai kehittämiseen niinkään pistetä tai osata pistää voimavaroja. (HS 27.10.2016.)

Työelämän joustot nähdään aineistossa erittäin positiivisina ajatuksina ja kirjoittajista huokuu halu saada työelämän joustot myös konkreettisesti käyttöön työpaikoille.

Työelämän joustavat käytännöt vaikuttavat yksilön työhyvinvointiin ja edistävät siten työurien jatkumista. Niitä ovat muun muassa joustava tai liukuva työaika, osa-aikatyö, määräaikainen sekä tilapäistyö – tai vaikkapa tiivistetty työviikko. Myös vuoro-, viikonloppu- ja iltatyö, vuosittaisen työajan organisointi, työn jakaminen sekä etä- ja virtuaalityö voivat olla uusia työn organisoinnin muotoja. Niitä ovat myös vuokratyön lisääminen, uramuutokset, työnteon kohtuullistaminen ja työaikapankki. Opinto-, säästö- ja vuorotteluvapaa sekä osa-aikaeläke ja työnteko eläkkeellä esimerkiksi sijaisuuksia tekemällä ovat myös esimerkkejä mahdollisista työelämän joustavista käytänteistä. (HS 4.3.2016)

Työelämän joustot esiintyvät aineistossa monipuolisena voimavarana, jonka koetaan vaikuttavan työhyvinvointiin yksilötasolla. Yllä lainatussa mielipidekirjoituksessa on pyritty löytämään keinoja työssä jatkamiselle. Kirjoittaja tuo esille niitä keinoja, joilla pystyttäisiin pidentämään työuria sen sijaan, että työtä tekevät jäisivät liian ajoissa pois työelämästä. Motiivina kirjoittajalla on työurien pidentäminen ja sitä kautta tuottavuuden tehostaminen. Tässä kirjoituksessa työhyvinvointi ja työelämän joustavat käytänteet nähdään vain keinona saavuttaa tämä tavoite, eli tuottavuuden kasvu.

Työhyvinvointia on kuitenkin tuotu esille aineistossa myös siltä kantilta, että työtä tekevän yksilön kokemus omasta työhyvinvoinnistaan on myös tärkeää ja merkityksellistä sellaisenaan, ei vain keinona tuottavuuden saavuttamiseen. Työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä on aineistossa ilmaistu olevan esimerkiksi se, miten työntekijät pystyvät sovittamaan yhteen työn ja yksityiselämän vaatimukset. Erityisesti paikallinen sopiminen ja sen lisääminen koettiin olevan yksi merkittävä keino parantaa työn ja vapaa-ajan välistä tasapainottelua ja samalla kehittää työhyvinvoinnin tasoa. (HS 26.7.2015.) Työelämän joustavat käytännöt ja paikallinen sopiminen ovat hyviä esimerkkejä aineistossa esiin tulleista työaika- sekä kannustinjärjestelmistä. Kirjoituksissa työajan joustavuus ja paikallinen sopiminen koettiin nimenomaan kannustimina ja lisäksi ne ovat työhyvinvoinnin kehittämiseen tarvittavia keinoja, joita aineistossa ei montaa ollut.

4.3.3 Itsensä johtaminen

Itsensä johtamisen pääluokka muodostui alaluokasta nimeltä oman ammattitaidon myöntäminen ja työyhteisön ja esimiesten kannustava hyväksyntä yksilön itsenäisen työn puolesta. Luokat saivat muotonsa pelkistetyistä ilmauksista, joita aineistossa oli vastuu omasta työpanoksesta (3), itsensä johtaminen (5), kannustaminen (4) ja myönteinen kohtaaminen (8).

Yksilö tarvitsee nykyajan työelämässä ennen kaikkea taitoja pitää huolta itse omasta hyvinvoinnistaan ja kehittymisestään. Ihmisen tulee saada välineitä, joiden avulla hän voi vahvistua sisäisesti ja muodostaa suojaavan kehän työelämän muutoksissa ja katkoksissa. Itsensä tunteva ja itseensä luottava yksilö kykenee vetämään tarkemman rajan työn ja itsensä välille sekä sitoutumaan työhönsä uudella tavalla. (HS 13.12.2012)

Yllä olevassa tekstissä tulee esille myös hieman itseohjautuvuutta, mikä ei ole aineistolle tyypillistä. Kuitenkin myös tässä tekstissä oletetaan, että välineet itsensä johtamiseen tarjotaan jostain ulkopuolelta. Kirjoittajan mukaan työntekijän nimenomaan pitää ”saada välineitä”, ei ottaa tai löytää niitä. Toisaalta työpaikoilla kuitenkin on merkittävä valta, sekä yksilöä kattavammat resurssit tarjota työvälineitä etenkin kehittymiseen ja itsensä johtamiseen. Kyseisestä kirjoituksesta ei siis voida tehdä johtopäätöstä, että kirjoittaja ei olisi itse valmis tekemään töitä ja löytämään ratkaisuja itsensä johtamiseen. Kuitenkin tälle analyysille on olennaista ottaa huomioon, että kirjoittaja ei tuo esille mahdollisuutta tai tapoja, joilla voisi itsenäisesti etsiä keinoja itsensä johtamiseen, itseluottamukseen ja itsetuntemukseen. Se, mitä kirjoittaja tarkoittaa rajan vetämisellä työn ja itsensä välille, jää hieman mystiseksi. Kirjoituksesta voisi kuitenkin päätellä, että kyseessä on rajanveto ja tasapainottelu työn ja vapaa-ajan välillä.

Myös eräässä toisessa kirjoituksessa otettiin kantaa siihen, että vastuu henkilöstön hyvinvoinnista on siirtynyt organisaatioiden johtajilta ja esimiehiltä myös työntekijöille.

Alaistaidot eivät tarkoita alamaisuutta, joiksi ne on helppo herravihan hengessä leimata. Ne tarkoittavat työyhteisön vastuullista kehittämistä, mikä on jokaisen siihen kuuluvan asia. Ei vain esimiehen, joka myös tarvitsee samoja taitoja, sillä hänelläkin on esimies. (HS 21.2.2010)

Tässä kirjoituksessa puhutaan käsitteellisesti alaistaidoista, mutta halutaan kuitenkin korostaa, että kirjoittaja ei koe käsitteen määrittelevän työntekijöitä työyhteisössä yhtään sen esimiehiä alempiarvoisiksi. Tässä kirjoituksessa puhutaan siis alaistaidoista, joilla kirjoittaja viittaa työyhteisön kehittämiseen. Kirjoittaja esittää siis, että työyhteisön kehittämiseen nimenomaan tarvitaan alaistaitoja. Kirjoittaja voisi puhua työyhteisötaidoista, mutta vielä tuolloin (2010) alaistaidot oli enemmän käytössä ollut käsite. Kirjoittaja selventää varsin kärkkäästi sitä, mitä hän alaistaidoilla tarkoittaa, sillä käsite on aiemmin leimattu alemmuutta aiheuttavaksi ja alamaisuutta kuvaavaksi. Nimenomaan tästä ajatuksesta kirjoittaja haluaa päästä eroon.

Samassa kirjoituksessa tuodaan selkeästi esille sitä, että vastuu työyhteisön kehittämisestä on jokaisella työyhteisön jäsenellä. Tämä teksti erottuu myös aineistosta, sillä kuten jo olen maininnut, mielipidekirjoituksia, joissa vastuu työhyvinvointiasioista nähdään myös työntekijöillä, on aineistossa hyvin vähän. Tarkkaan laskettuna tekstejä, joissa työhyvinvointia kuvailtiin yksilöllisenä vastuuna, oli tarkalleen laskettuna kolme kappaletta (HS 21.2.2010; HS 18.9.2016 & HS 25.6.2017). Näihin teksteihin laskin ne kirjoitukset, joissa ei osoitettu tarvetta saada keinoja esimiehiltä, vaan painotettiin itsensä johtamisen tärkeyttä, työntekijän vastuuta omasta työhyvinvoinnistaan tai työnantajan ja työntekijän keskinäisen vuorovaikutuksen merkityksellisyyttä työhyvinvoinnin rakentamisessa tasapuolisesti kummankin osapuolen voimin. Esimerkiksi itsensä johtaminen on mainittu viidessä mielipidekirjoituksessa, mutta yksilön oma vastuunottaminen on tullut esille vain kolmessa tekstissä.

Toisessa näistä itseohjautuvuutta painottavista teksteistä työhyvinvoinnin ytimenä nähtiin avoin vuorovaikutus, jonka koettiin työhyvinvoinnin kohottamisen lisäksi vaikuttavan myös työn tuottavuuteen. Tämä teksti ei kuitenkaan lähtenyt suoraan yksilön velvollisuuksista, vaan johtajuudesta. Kirjoittajat ajattelivat, että oikeudenmukainen, kaikki huomioon ottava johtaminen parantaa jokaisen etuja työpaikoilla. Sen sijaan, että esimiehet käyvät asioita keskenään läpi, tulisi heidän ottaa myös työntekijät aktiivisesti mukaan keskusteluihin ja päätöksentekotilanteisiin. Tällä tavalla jokainen työyhteisön jäsen työntekijästä ylimmän tahon johtajaan hyötyvät, sillä työntekijät saavat enemmän autonomiaa ja tällä tavalla esimiehet kohottavat työhyvinvointia työilmapiiriin ja työhön sitoutumisen kautta. Tämän tekstin ajattelutapaan kuului myös idea siitä, että kukin työntekijä miettii itsekseen, mitä voisi tehdä, eli hyödyntäisi itsensä johtamista. (HS 18.9.2016.)

Viimeisimmässä, kolmannessa tekstissä painotettiin kaikkein eniten itsensä johtamista ja siihen vaadittavaa itsekuria. Kirjoittaja toi esille jopa konkreettisia keinoja oman työhyvinvoinnin ja ylipäätään hyvinvoinnin lisäämisestä.

Vuorokauden jakaminen kolmeen kahdeksan tunnin jaksoon on oiva apuväline hyvinvoinnin lisäämiseksi. On työ, vapaa-aika ja uni. Ajankäyttö ja työn rajaaminen on jokaisen omalla vastuulla. (HS 25.6.2017)

Vapaa-ajan ja työajan selkeä erottaminen toisistaan ja tasapaino niiden välillä koetaan tekstissä tärkeäksi hyvinvoinnin lisääjäksi. Aineistolle epätyypillisenä seikkana kirjoittaja esittää, että kaikki tämä työhyvinvoinnista ja omasta hyvinvoinnista huolehtiminen on nimenomaan jokaisen yksilön henkilökohtainen vastuu. Toki kirjoittaja myöntää tekstissään, että itsensä johtaminen ei ole helppoa ja se vaatii runsaasti itsekuria ja toistoa säännöllisyyden muodossa. Tässä kirjoituksessa työhyvinvointi nähdään ilmiönä, johon liittyy monta asiaa. Työhyvinvointi ei rajoitu työpaikalla olemiseen, vaan siihen vaikuttaa rajattomasti myös se, mitä tapahtuu töiden ulkopuolella. Lisäksi itse työpaikalla myönteinen kohtaaminen, kannustaminen, sekä läsnäolo nähdään tekstissä työhyvinvoinnin avaimina. Kirjoittajan mukaan työhyvinvoinnin osalta pääsee jo pitkälle, kun muistaa kohdata jokaisen ihmisen yksilönä. Lisäksi olisi hyvä ymmärtää ja tiedostaa, että jokaisella on omanlainen elämä ja sitä kautta myös erilaiset tarpeet ja esteet työn suorittamisen kannalta.

Työhyvinvointi nähdään aineiston muutamassa itseohjautuvuutta esittelevässä tekstissä varsin haastavana käsitteenä, jonka merkitystä tulisi itse pohtia, kuten alla olevasta lainauksesta voidaan lukea.

Työhyvinvointi on päivän kuuma peruna, eikä syyttä, koska jokin meitä kaiken ikäisiä suomalaisia työtätekeviä vaivaa. Jokainen työtätekevä voisi itsekönään miettiä, mitä työhyvinvointi omalla kohdalla tarkoittaa. (HS 7.2.2010)

Kirjoittaja tuo huolen ja ehkä jopa ärtymyksen esille koskien suomalaisia työntekijöitä, sillä jokin kaikkia työtätekeviä kirjoittajan mukaan vaivaa. Kirjoittajaa tuntuu hieman myös turhauttavan se, ettei hän itsekään osaa sanoa, mikä tai mitä se on, mikä työtätekeviä vaivaa. Kuitenkin työhyvinvoinnin merkityksen pohtiminen yksilötasolla olisi kirjoittajan mukaan oleellista ja tarpeellista. Tekstistä välittyy ajatus siitä, että työhyvinvointi on jotain henkilökohtaista, sillä jokaisen tulisi itse miettiä, mitä se omalla kohdalla tarkoittaa.

Kirjoittaja nimittäin kehottaa jokaista töissä käyvää itsenäisesti pohtimaan, mitä työhyvinvointi omalla kohdalla merkitsee. Tästä välittyikin ajatus siitä, että asiat, jotka suomalaisia työtätekeviä vaivaavat, voisivat paljastua, kun ihmiset tietäisivät mitä se työhyvinvointi kulloinkin omalla kohdalla on. Kirjoittaja antaa ymmärtää, että työhyvinvointi ei oikeastaan ole hyvällä tasolla, sillä kaiken ikäisiä työtätekeviä jokin selkeästi rasittaa ja kaikki nämä rasisitustekijät pitäisi saada selville, jotta pystyttäisiin kehittämään työhyvinvointia ja pääsemään eroon näistä työtätekevien ongelmista.

Työhyvinvointi on koettu aineistossa positiivisena ja tavoittelemisen arvoisena voimavarana. Eräässä itsensä johtamiseen keskittyvässä mielipidekirjoituksessa argumentoidaan sen puolesta, että ihmisen kaikenkattava hyvinvointi on tärkeintä. Ihmisen voidessa hyvin, se myös näkyy kaikessa mitä yksilö tekee ja miten hän toimii. Hyvinvointi ei kuitenkaan ole työntekijöille asia, johon panostettaisiin itse yrityksen tuottavuuden tai tuloksen takia, vaan puhtaasti oman hyvinvoinnin parantamisen vuoksi. Kaikki mitä yksilön hyvinvoinnista puolestaan yritykselle aiheutuu, kuten tuottava työntekijä, on vain plussaa, mutta ei työntekijän syy siihen, miksi hän haluaa voida hyvin. (HS 25.6.2017.)

4.4 Esimiesten ja työntekijöiden yhteisvaikutuksena muodostuva työyhteisö

4.4.1 Riittävät resurssit

Riittävät resurssit ovat tässä tutkielmassa pääluokka, joka muodostui alaluokasta nimeltä *liian vähäiset resurssit madaltavat menestymisen mahdollisuutta*. Tämä alaluokka puolestaan sisälsi kolme pelkistettyjen ilmausten ryhmää, jotka ovat: laadukkaasti koulutettu henkilöstö (3), huonot tai riittämättömät resurssit (12) ja työn tuottavuus (16).

Riittävät resurssit on nähty mielipidekirjoituksissa yhtenä työhyvinvoinnin edellytyksistä. Resurssien riittämättömyys näyttää kuitenkin olevan suuri ongelma useassa tekstissä, mikä korostuu etenkin hoitoalalla. Peräti kahdeksassa tekstissä on viitattu hoitajien heikkoon työhyvinvoinnilliseen asemaan työelämässä, jota on perusteltu erittäin puutteel-

lisillä resursseilla. (HS 30.9.2010; HS 6.10.2012; HS 30.11.2013.) Teksteissä työpahoinvointia on lisännyt ajatus siitä, että ongelmat ovat kyllä kaikkien tiedossa, mutta niiden eteen ei ole juurikaan tehty töitä. Useimmiten siis päädytään vain toteamaan, että näin valitettavasti on, mutta todellisia ratkaisuja resurssipulaan ei ole tuntunut löytyvän. Resurssipula korostuu nimenomaan hoitoalalla ja aineistossa hoitoalaa koskevia kirjoituksia löytyy kahdeksan (8) ja lisäksi yksi kirjoitus linkittyy sosiaalityöntekijöiden työhön, joten myös se olisi mahdollista laskea sosiaali- ja terveysalaa koskeviin kirjoituksiin. Muita aineiston kirjoituksissa esiin tulleita aloja olivat puolustusvoimat (1), pelastustoimi (2), Tampereen kaupunki työnantajana (1), varhaiskasvatus (1), maatalousyrittäjyys (1), yliopisto ja tutkijat (2) ja asiakaspalvelu (1). Kuten suluissa olevista määristä näkyy, hoitoala on ainut aineistossa varsinaisesti toistuva ala. Kuitenkin kaikki aineistossa esiin tulleet alat ovat julkisen sektorin työpaikkoja ja tämä on analyysissä varsin merkittävä huomio.

Lopulta liian pitkään jatkunut pinnistelyni työvelvoitteideni täyttämiseksi ilman riittäviä edellytyksiä johti unihäiriöihin, työuupumukseen ja lopulta keskivaikkeaan masennukseen. Haluan korostaa, että pääsyy masennukseen sairastumiseeni oli ristiriita: motivoituneella työntekijällä oli työhyvinvoinnin kannalta epäedulliset työolosuhteet. (HS 11.12.2014)

Tässä kirjoituksessa riittämättömistä resursseista käytetään ilmaisua riittämättömät edellytykset ja epäedulliset työolosuhteet. Kirjoittaja viittaa tässä heikkoon työhyvinvointiin ja esittää, että huonot työolot johtivat hänen kohdallaan jopa masennukseen asti. Samassa kirjoituksessa hän tuo esille kiristyneet aikataulut ja henkilöstön vähentämisen, jotka kuvaavat selkeästi liian vähäisiä resursseja. Lisäksi kirjoittaja mainitsee velvoitteiden ja vaatimusten lisääntymisestä, jotka kaikki yhdessä aiheuttivat kirjoittajalle vahvaa väsymystä. Muissakin kirjoituksissa tulee esille sama ongelma, resursseja on leikattu, mutta tulostavoitteet ovat kuitenkin hyvinkin korkeat (HS 19.9.2016). Samassa kirjoituksessa, josta yllä oleva lainaus on otettu, kirjoittaja kertoo pyytäneensä työmääränsä vähentämistä tai lisähenkilöstön palkkaamista, joista kummankaan suhteen ei kuitenkaan ryhtytty toimenpiteisiin. Tämän kirjoituksen perusteella riittämättömät resurssit aiheuttivat pitkässä juoksussa jopa mielenterveydellisiä ongelmia, joiden yleistymistä kirjoittaja muutoinkin tuo tekstissään esille oman työpaikkansa kohdalla.

Olen aidosti huolissani naisvaltaisten alojen työntekijöistä. Ei työntekijäpulaa ja alojen ongelmia ratkota ruoskimalla työväkeä ääri rajoilleen tai lisäämällä koulutuspaikkoja. Suomi on jo täynnä osaavia ammattilaisia. Asiat ratkeavat ennen kaikkea työntekijöitä kuuntelemalla, epäkohtia tunnistamalla ja tunnustamalla tuhansien rautaisten ammattilaisten arvo yhteiskunnalle myös paremmalla työhyvinvoinnilla ja reilulla palkkauksella. (HS 21.11.2013)

Yllä olevassa kirjoituksessa puhutaan resurssipulasta, jonka ytimenä on työntekijäpula. Tämän seuraus puolestaan on ollut se, että työntekijöiltä on vaadittu liikaa. Tekstissä puhutaan työväen ääri rajoille ruoskimisesta, jolla varmasti viitataan juuri siihen, että vaatimukset yhtä ihmistä kohden ovat aivan liian suuret. Tässä kirjoituksessa on osattu tuoda esille myös joitain keinoja työhyvinvoinnin edistämiseksi, kuten työntekijöiden kuunteleminen ja arvostaminen, sekä reilumpi palkkaus.

Aineistossa kommentoidaan resursseja muun muassa näin: ”Ystäväni kertoi juoksevasa usein asiakkaiden kotien välimatkat, jotta asiakkaan luona ei olisi niin kova kiire” (HS 30.11.2013). Tekstistä välittyvä resurssipula on varsin selkeä ja riittämätön resurssi tässä on aika, jota työntekijällä ei ole riittävästi käytettävissä. Samalla kirjoituksesta käy kuitenkin esille työntekijän sitoutuminen työtänsä kohtaan, sekä halu tehdä työnsä kunnolla. Työntekijä on päättänyt juosta välimatkat, jotta asiakkaan kanssa olisi enemmän aikaa käytettävissä. Työntekijä on siis alhaisista resursseista huolimatta äärimmäisen tunnollinen ja halukas tekemään työnsä laadukkaasti. Toki koko kirjoituksesta ylipäättään paistaa läpi ajatus ja huoli siitä, että kuinka kauan työntekijä jaksaa suoriutua työstään, jos resurssipula vain jatkuu.

Vika ei ole työmoraalissamme vaan itse työelämässä. Monilla työpaikoilla henkilökunta työskentelee jo nyt jaksamisen ääri rajoilla tehostamisen ja yt-neuvotteluiden ristipaineessa. Vaatimukset vain kasvavat. Koska ihminen ei ole kone, pitkään jatkuva liiallinen työpaine, huono työilmapiiri ja kuormittavuus johtavat sairastumisiin. (HS 18.10.2012)

Riittävät resurssit koetaan useammassa mielipidekirjoituksessa äärimmäisen tärkeänä osana työhyvinvointia ja sen rakentamista. Kirjoituksista on aistittavissa hätä ja ahdistus, jotka aiheutuvat resurssien leikkaamisesta. Esimerkiksi työntekijöiden vähentäminen vuoroista näyttää olevan yksi keskeisimmistä konkreettisista esimerkeistä, joita resurssien puute on saanut aikaiseksi. Tämä lisää yksittäisten työntekijöiden työmäärää ja pitkällä aikavälillä väsyttää ja rasittaa yli oman kantokyvyn. Seuraukset voivat aineiston

perusteella olla erittäinkin tuhoisia, kuten liian aikainen työmarkkinoilta poistuminen, uudelleen kouluttautuminen alan vaihdon toivossa, kasaantuvat sairauslomat, henkilökohtaisen hyvinvoinnin laskeminen ja teksteistä on luettavissa jopa mielenterveysongelmien alkamista resurssien vähäisyydestä aiheutuvien huonojen työolojen seurauksena.

Tuottavuus on paljon aineistossa esille tullut (16) teema, joka liittyy keskeisesti resursseihin ja työhyvinvointiin. Yksi aineistossa esiin tullut näkökulma on tarkastella tuottavuuden ja työhyvinvoinnin suhdetta niin, että puutteellinen työhyvinvointi nähdään kansantalouden euromääräisinä menetyksinä (HS 6.8.2013). Toisin sanoen, mikäli työhyvinvointi on huonolla tasolla, nähdään se rahallisena tappiona. Tällöin työhyvinvoinnin kehittäminen lähtee ajatuksesta lisätä tuottavuutta ja parantaa kassavirtaa.

Työurien pidentämisen tarpeesta ja keinoista on esitetty erilaisia käsityksiä. Keskeiset osapuolet ja päättäjät tuntuvat olevan tavoitteesta samalla kannalla. Puuttuu vain yhteinen käsitys keinoista. Tuottavuudesta ja kilpailukyvyn parantamisesta puhutaan mantrana. (HS 11.1.2013)

Yllä olevassa tekstissä tuodaan esille, että tuottavuus ja kilpailukyky ovat tunnuslauseen omaisesti keskustelun ytimessä. Ylipäätään yksi aineiston punaisista langoista on työhyvinvointi keinona saavuttaa parempi kilpailukyky ja tuottavuus. Mielipidekirjoituksessa, josta yllä oleva lainaus on otettu, otetaan kantaa siihen, ovatko pitkät työurat se asia, joka saa Suomen kansantalouden nousuun. Kirjoittaja on sitä mieltä, että laissa määritettävät pakonomaiset pidennykset työuriin eivät ole keino, jolla kansantaloutta olisi hyödyllistä tai kannattavaa lähteä elvyttämään. Sen sijaan kirjoittaja ajattelee, että panostukset työhyvinvointiin esimerkiksi hyvän johtajuuden ja työntekijöiden arvostamisen kautta pidentäisivät työuria itsestään, kun ihmiset haluaisivat työskennellä pidempään viihtyessä työpaikoillaan. Kirjoittaja argumentoi sen puolesta, että pakotetusti työuria pidentämällä tuottavuutta ei saada aikaan, vaan voimavarat tulisi keskittää nimenomaan työhyvinvoinnin eteenpäin viemiseen huolehtimalla aidosti työntekijöiden hyvinvoinnista.

Mielipidekirjoituksia, joiden keskiössä on yritysten tuottavuuden parantaminen, löytyy aineistosta 11 kappaletta (HS 3.3.2010; HS 7.7.2012; HS 11.1.2013; HS 6.8.2013; HS 3.8.2015; HS 9.6.2015; HS 14.3.2016; HS 12.9.2016; HS 14.9.2016; HS 15.9.2016 & 18.9.2016). Suurimmassa osassa näistä kirjoituksista työhyvinvointi nähdään välineenä

tuottavuuden saavuttamiseen. Esimerkiksi erään mielipidekirjoituksen otsikko ”Työhyvinvoinnin miljardit ovat tärkeitä” (HS 14.9.2016) kertoo tästä ajatuksesta. Samassa kirjoituksessa mainitaan, että ”Kyseessä on kustannuserä, johon työhyvinvoinnin edistämällä voidaan vaikuttaa”. Tässä kirjoittaja viittasi työpahoinvoinnista koituviin kustannuksiin, joita voitaisiin vähentää huomattavasti, mikäli panostettaisiin enemmän työhyvinvoinnin tehostamiseen. Nimenomaan kustannukset ja eurot nähdään tärkeinä, kun työhyvinvointi puolestaan on kirjoituksen perusteella keino eurojen saavuttamiseen, ei itse tavoite. Aineistossa on ymmärretty, että henkilöstö on yritysten tärkein voimavara ja henkilöstön hyvinvointiin pitää panostaa, mutta samaan aikaan yrityksen tuottavuus nähdään tavoitteena kaiken taustalla (HS 7.7.2012).

4.4.2 Osallistaminen

Tässä aineistossa omaan työhön liittyvien vaikutusmahdollisuuksien lisääminen (5), työntekijöiden ottaminen mukaan päätöksentekoon (3), avoimuus (8), kunnioitukseen perustuva työyhteisö (5) ja yhteisöllisyyden rakentaminen (10) muodostivat alaluokan *rohkeaseva ja häpeämätön työyhteisö, jossa uskalletaan kehittää ja kehittyä*, josta muodostin osallistamisen yläluokan. Osallistaminen nähdään aineistossa vapauttavana, kehittäväenä ja muutosta eteenpäin vievänä voimavarana. Avoin ilmapiiri syntyy kirjoitusten perusteella silloin, kun jokainen uskaltaa ilmaista itseään ja omia mielipiteitään ilman pelkoa siitä, että joutuisi esimerkiksi esimiesten valvontaan tai että omia kommentteja ja ehdotuksia ei hyväksyttäisi tai että ne saisivat vastarintaa. Vastuu ilmapiirin avoimuudesta nähtiin aineistossa olevan esimiehillä. Jotta ilmapiiri pysyisi avoimena, ajateltiin aineistossa, että johdon tulisi olla ymmärtäväinen ja kuunteleva sekä ottaa huomioon työntekijöiden tarpeet ja ehdotukset.

Avoimen dialogin työpaikoille synnyttävät vain avoimuus ja herkkäkorvainen johto. Ei sitä saavuteta työhyvinvointimittareilla, joihin työntekijät eivät uskalla rehellisesti vastata tai sanoa mielipiteitään. (HS 23.6.2010)

Työhyvinvointi on nähty aineistossa tärkeänä esimerkiksi siksi, että työntekijät pystyvät kehitykseen tähtäävässä työyhteisössä tekemään niitä tehtäviä, jotka kehittävät työntekijöiden osaamista ja sitä kautta luovat työhyvinvoinnin tunnetta (HS 4.12.2016). Toisin sanoen omaan työhön liittyvien vaikutusmahdollisuuksien olemassaolo ja itsensä kehittäminen koetaan aineistossa työhyvinvointia tukevinä toimenpiteinä.

Myös yhteisöllisyyden rakentaminen koettiin aineistossa tärkeänä työhyvinvointia tukevana ominaisuutena (HS 27.10.2016), johon voidaan panostaa esimerkiksi ottamalla työntekijät mukaan päätöksentekoon (HS 18.9.2016). Kirjoituksissa ”yhdessä tekemisen meininki” on koettu erittäin tarpeelliseksi (HS 31.5.2016) ja toisaalta tämä paljon kaivattu yhteisöllisyys koetaan myös asiana, johon olisi tärkeää panostaa, koska se ei vielä työpaikoilla aineiston perusteella toteudu. Selkeästi kirjoittajat kaipaisivat ja toivoisivat yhteisöllisempien työkuultuureiden toteutumista työpaikoille.

Päätöksiä tehtäessä kuunnellaan harvoin rivityöntekijöitä. He eivät välttämättä tuo ääntään kuuluviin julkisuudessa, vaan osoittavat hiljaa mieltään vaihtamalla työpaikkaa. Hoitajilla on paljon sanottavaa, mutta kuunteleeko heitä kukaan? (HS 30.11.2013)

Yllä olevasta kirjoituksesta tulee selvästi esille kokemus siitä, että kukaan ei kuuntele eikä ota mukaan päätöksentekoon. Esimiehiltä odotetaan enemmän osallistamista ja työntekijöiden mukaan ottamista. Toisaalta viesti on hieman ristiriitainen, sillä mikäli kirjoittajan mainitsevat rivityöntekijät eivät tuo ääntään kuuluviin, on heidän kuuntelemisensa hieman vaikeaa. Jostain syystä kirjoittajan mainitsevat työntekijät, jotka mieluummin vaihtavat työpaikkaa, kuin avaavat suunsa, eivät tuo ääntään kuuluviin. Se, onko kyse esimerkiksi pelosta tai turhautumisesta, ei sen selvemmin käy tekstistä esille.

4.4.3 Luottamus

Luottamus muodostui sanat teoiksi alaluokasta, joka sai muotonsa seuraavista pelkistetyistä ilmauksista: aktiivinen asioiden edistäminen (17), esimiesten ja johdon aktiivisuus puuttua asioihin (5) ja ”pykälät eläväksi tekemiseksi työpaikoilla” (4). Luottamus kuvaa aineistossa ajatusta siitä, että jos jostain puhutaan, siitä myös pidetään kiinni. Osa kirjoittajista ymmärsi, että kaikki puheet eivät toteudu käytännössä työpaikoilla ja tämä nähtiinkin ongelmallisena ja luottamusta vähentävänä asiana.

Aineistosta tuli selkeästi esille ihmisten tyytymättömyys työpaikoilla todellisuudessa tapahtuviin operaatioihin ja toimenpiteisiin tai oikeastaan siihen, että näitä konkreettisia operaatioita ja toimenpiteitä ongelmien ja epäkohtien poistamiseksi ei koettu olevan. Kirjoituksista välittyi se, että työhyvinvoinnista ja sen edistämisestä puhutaan kyllä, mutta todellinen toiminta näiden hyveiden toteuttamiseksi koettiin puuttuvan. (HS 12.11.2010.) Samaa ongelmaa kuitenkin kylvävät mielipidekirjoitusten kirjoittajat, sillä hyvin monessa kirjoituksessa puhutaan työelämän laadusta ja työhyvinvoinnin kehittämisestä (HS 14.3.2016; HS 19.3.2016) kuitenkin esittämättä konkreettisia kehitysehdotuksia tai keinoja työhyvinvoinnin parantamisesta.

Esimerkiksi tämä alla oleva kommentti on erittäin tyypillinen aineistolle:

Suomen nostaminen työelämän laadun ykkösmaaksi Euroopassa olisi tarpeellinen linjaus tulevassa hallitusohjelmassa. Laadukas työelämä on polku innovaatioihin, tuottavuuteen, hyvinvointiin kuin työssä jaksamiseenkin. Sitä voidaan edistää useilla konkreettisilla ja yhteisesti sovittavilla toimenpiteillä. (HS 10.4.2011)

Tässä kirjoituksessa työhyvinvointi on siis laadukasta työelämää, jossa tuottavuus, uudet ajatukset ja ideat, sekä hyvinvointi yhdistyvät ja ennen kaikkea, työhyvinvointia on mahdollista tukea ja kehittää yhdessä sovittavilla keinoilla. Lisäksi työhyvinvoinnin edistämiseen ja kehittämiseen on olemassa useita konkreettisia keinoja, joista tässä kirjoituksessa ei mainittu yhtäkään. Työhyvinvointia pitäisi mielipidekirjoitusten perusteella edistää aktiivisesti, mutta keinot sen tekemiseen vaikuttavat olevan hukassa. Vastuu työhyvinvoinnin kehittämisestä ja edistämisestä lasketaan pääsääntöisesti esimiesten harteille, mutta se, mitä esimiesten käytännön tasolla tulisi tehdä, jotta työhyvinvointi kehittyisi, on aineistossa varsin epäselvää.

4.4.4 Työn mielekkyys

Yläluokka työn mielekkyys on muodostettu yhdistämällä kaksi alaluokkaa *työn hallinta ja kokemus siitä*, sekä *sisäinen motivaatio*. Työn mielekkyyteen vaikuttavat pelkistetyt ilmaukset ovat kohtuullinen työmäärä (6), työn hyvä organisointi (10), eläkekeskustelu (10), joustavuus (5), vuorovaikutus (7), motivaation tukeminen (7) ja perheystävällisempi työskentelykulttuuri (3).

Kuten muissakin yläluokissa, myös työn mielekkyydessä teemat olivat osittain limittäisiä. Ne tekstit, joissa työn mielekkyys tuli esille, ilmeni samalla myös muihin luokkiin kuuluvia asioita. Erityisesti pääluokka kannustava ja kehittävä esimiestyö oli luokka, joka tuli sisällöllisesti esille hyvin monessa sellaisessa kirjoituksessa, josta kävi ilmi myös työn mielekkyyteen liittyviä asioita. Tästä esimerkkinä on motivaation tukeminen motivaatiota johtamalla.

Voidaanko sisäistä motivaatiota johtaa? Vastaus on enemmän kyllä kuin ei. Esimiesten työntekijöitä arvostava toiminta parantaa yhteisöllisyyttä, lisää työn merkityksellisyyden kokemusta, kyvykkyyden tunnetta ja vahvistaa autonomiaa kokemusta. (HS 27.10.2016)

Samassa kirjoituksessa avataan sisäisen motivaation merkitystä kertomalla, että se tarkoittaa tilaa, jossa ihminen on innostunut jonkin asian tekemisestä. Kuten ylläolevasta lainauksesta on luettavissa, motivaation johtaminen rinnastetaan myös esimiestyöhön ja esimiesten toimintatapoihin johtaa työyhteisöään. Kirjoittajan mukaan esimiehen toiminta voi saada aikaan merkityksellisyyden kokemuksen, joka tukee motivaatiota. Samalla kirjoittaja argumentoi, että sisäistä motivaatiota voidaan tukea toimintatapojen, tavoitteiden ja yhteisöllisyyden rakentamisen lisäksi jo rekrytoinneista asti. Kuten useassa muussa tekstissä, myös tässä kirjoitettiin hyvinkin asialähtöisesti aiempaa tutkimusta hyödyntäen. Kirjoittaja esimerkiksi lainasi suoraan Richard M. Ryanin ja Edward L. Deci'n itseohjautuvuusteoriaa ja kirjoitus muistutti muutoinkin paljon enemmän tieteellistä artikkelia kuin esimerkiksi Satakunnan Kansan tekstariipalstan mielipidekirjoituksia.

Aineistossa työhyvinvointi itsessään koetaan äärimmäisen tärkeäksi asiaksi työntekijän kannalta, sillä käytännössä sen toteutuminen tarkoittaa samalla laajempaa hyvinvointia, joka ylettyy myös työpaikan ulkopuolelle arkielämään. Toisaalta työpahoinvoinnin on

koettu vaikuttavan samalla tavalla, myös työpaikan ulkopuoliseen elämään, jolloin työhyvinvoinnin tarve ja halu sen saavuttamisesta kasvaa entisestään. (HS 11.12.2014.) Tuen saaminen (HS 30.7.2014) työpaikalla edistää työmotivaatiota ja on työntekijöille tärkeää itsessään, ei sen vuoksi, että se johtaisi tuottavuuteen tai että yritys menestyisi paremmin. Kyse on puhtaasti siitä, että työntekijä jaksaa paremmin töissä ja pystyy parhaalla mahdollisella tavalla nauttimaan työstään ja samalla kokee kuuluvansa yhteenkuuluvuuden tunnetta työskennellessään yhtenäisessä työyhteisössä.

Kuten jo mainitsinkin, samoissa kirjoituksissa esiintyy useita tässä tutkimuksessa eriteltyjä luokkia. Näin on myös aiemmin esille tulleen riittävät resurssit -yläluokan suhteen. Kohtuullinen työmäärä ja työn hyvä organisointi tulevat esille teksteissä, joissa ei olla tyytyväisiä nykyiseen liian työläännä koettuun työmäärään. Työntekijät kokevat, että työt on organisoitu huonosti, kun töissä ei ole riittävästi työntekijöitä, tai kun omaa työaikaa ei pääse käyttämään riittävästi oman työn kannalta olennaisimpiin tehtäviin, kuten varsinaisiin asiakastilanteisiin. (HS 30.11.2013.)

Nyt tarvitsemme modernimpia keinoja. Suomalaisen hyvinvoinnin näkökulmasta olisi toivottavaa, että eläkeyhtiöiden välinen kilpailu asiakkaista tapahtuisi alennusten ja rahallisten etuuksien sijaan teoilla ja moderneilla palveluratkaisuilla, joilla eläkeyhtiöiden korkeatasoinen rahoituksen, teknologian, lääketieteen, talouden, juridiikan ja työhyvinvoinnin osaaminen siirrettäisiin yrittäjien, yritysten ja yritysten työntekijöiden arkeen konkreettisesti. Tämä vaatii eläkeyhtiöiltä uudenlaista ajattelua ja uudenlaisia ratkaisuja asiakkaiden arkeen. (HS 1.6.2015)

Tarvetta olisi siis moderneille keinoille, mutta mitä ovat nämä modernit keinot, niistä ei sen enempää puhuta eikä niitä eritellä. Vahva muutostarve välittyy kirjoituksista, joista yllä oleva lainaus on hyvä esimerkki. Eläkekeskustelu, johon teksti kuuluu, vaikuttaa työn mielekkyyteen, sillä kirjoituksista käy esille ajatus siitä, että on helpompaa ja stressittömämpää olla työelämässä, kun tietää eläkkeensä järjestyvän parhain päin. Kun sen sijaan eläkekeskustelu veloo ja etuuksia muutetaan ja ehdotetaan erilaisia supistuksia, työtä tekevien hyvinvointi ja mielenrauha kärsivät.

Jotta jaksaisimme eläkeikään asti, tulee työhyvinvointi ottaa keskeiseksi suomalaisen työelämän kehityskohteeksi. Suomessa on tuotettu laadukasta tutkimustietoa työhyvinvoinnista ja työssä jaksamisesta, mutta ymmärrys ja tieto eivät usein kohtaa työelämässä. (HS 15.2.2010)

Yllä olevassa kirjoituksessa on ajateltu, että työhyvinvointi itsessään on keino siihen, että ihmiset jaksaisivat olla työelämässä riittävän pitkään. Aiemmin riittävät resurssit -luvussa kirjoitin tavasta nähdä työhyvinvointi ja tuottavuus suhteessa toisiinsa niin, että tuottavuus on itseisarvo, jota tavoitellaan työhyvinvoinnin avulla. Tässä kirjoituksessa tämän näkökulman sijaan työhyvinvointi nähdään tavoittelemisen arvoisena työntekijöiden jaksamisen vuoksi. Työhyvinvointi nähdään siis tärkeänä keinona auttaa työssä käyviä jaksamaan paremmin.

Työhyvinvoinnin ollessa hyvällä tasolla, pystyvät työntekijät sovittamaan helpommin yhteen työn ja vapaa-aikansa ja ylipäättään nauttimaan saatavilla olevista joustoista. Kun työelämässä on riittävästi joustavuutta ja työt organisoidaan onnistuneesti, koetaan tällöin myös esimiestyö onnistuneeksi. (HS 26.7.2015.) Panostukset työhyvinvointiin on aineistossa koettu myös työmotivaatiota kohottavana tekijänä (HS 3.2.2015), toisin sanoen työntekijän on helpompi sitoutua työhönsä ja tehdä se mahdollisimman hyvin, kun hänen on hyvä olla työpaikallaan. Hyvä olo työpaikalla rakentuu monesta toisiinsa vaikuttavista tekijöistä, kuten esimiestyön laadusta, joustavuudesta ja motivaation tukemisesta.

4.5 Kannustava ja kehittävä esimiestyö

Yläluokkana kannustava ja kehittävä esimiestyö muodostui aineistoa analysoidessani kahdesta alaluokasta, jotka olivat esimiesten rooli työntekijöiden tukena ja turvana, sekä oikeudenmukaisuus. Nämä alaluokat koostuivat seuraavista pelkistetyistä ilmauksista: motivoiva johtaminen (5), työnantajan tuki (10), johtaminen ja esimiestyö eivät toimi (19), tasa-arvoinen ja oikeudenmukainen kohtelu työpaikalla (13) ja luottamus (6). Aineistoa analysoidessani ja pelkistettyjä luokkia muodostaessani kokosin yhteen ilmauksia, kuten työnantajan tuki, sillä ajatuksella, että kirjoituksissa tuli esille tarve ja halu saada työnantajalta tukea. Kun analyysissä on pelkistettyjä ilmauksia, kuten motivoiva johtaminen tai luottamus, se ei siis tarkoita sitä, että ne olisivat elementtejä, jotka aineistossa koettiin olevan onnistuneita työpaikoilla, vaan ne ovat asiantiloja, joita kirjoittajat pitivät tärkeänä työhyvinvoinnista kirjoittaessa.

Olen laskenut yhteen ne aineistoni mielipidekirjoitukset, joissa puhutan johtajuudesta, johtamisesta, esimiestyöstä, esimiehistä, työnantajasta tai työnantajan vastuusta missä tahansa taivutusmuodossa. Olen kuitenkin jättänyt laskuista pois ne kirjoitukset, joissa esimerkiksi kunta nähdään vastuunkantajana. Lisäksi olen sulkenut pois ne kirjoitukset, joissa vain kerran mainitaan työnantaja, ilman sen merkityksellisempää kytköstä työnantajan vastuuseen työhyvinvoinnista. Aineistoon kuuluu myös kirjoituksia, joissa puhutaan vastuun viitekehyksessä hallinnosta, aluehallinnosta, keskushallinnosta tai valtionhallinnosta varsinaisen johtamisen tai työnantajan sijaan. Näitä tekstejä en ole laskenut seuraavaan analyysiin mukaan, sillä halusin keskittyä nimenomaan selkeisiin ilmauksiin esimiehistä, johtajista, johtajuudesta, esimiestyöstä ja työnantajasta.

Aineiston 88:sta mielipidekirjoituksesta 36:ssa puhuttiin johtajuudesta, esimiehistä, esimiestyöstä tai työnantajan vastuusta. Lopuissa 52:ssa kirjoituksessa voitiin kyllä heijastaa vastuu työhyvinvoinnista työnantajaosapuolelle, mutta niissä ei sen tarkemmin puhuttu johtajuudesta, esimiehistä tai työnantajan vastuusta. *Johtaja*, *johtajuus* ja *johtaminen* mainittiin yhteensä 20:ssä kirjoituksessa. *Esimies* ja *esimiestyö* mainittiin viidessä kirjoituksessa ja *työnantaja* puolestaan kymmenessä. 41%:ssa kirjoituksista siis puhuttiin esimiestyöstä, esimiehistä, johtamisesta, johtajuudesta tai työnantajasta. Näistä kirjoituksista välittyi selkeästi ja vahvasti asenne ja ajatus siitä, että työhyvinvointi on suurimmaksi osaksi yritysten ja organisaatioiden johdon vastuulla.

Käytän tässä luvussa samaa tarkoittavana käsitteenä vaihtelevasti esimiestyötä ja johtajuutta kuvaamaan koko työnantajaskaalaa, josta esitettyjä ilmauksia olen yllä olevassa kuvoissa mitannut. Kokonaisuudessaan voi sanoa, että suurin työhyvinvointiin vaikuttava voima aineiston perusteella on nimenomaan esimiestyö. Aineiston mukaan esimiehet vaikuttavat omalla käytöksellään, toiminnallaan, vaikuttavuudellaan, asenteillaan ja johtamisellaan sekä työilmapiiriin, työntekijöiden hyvinvointiin vuorojen aikana, työntekijöiden toimintaan ja motivaatioon, sekä kokemukseen työhyvinvoinnista. Teksteissä kaivattiin nimenomaan kannustavaa ja kehittävää esimiestyötä, joka nähtiin työhyvinvoinnin ja yritysten menestyksen avaimena.

Aineistosta kävi erittäin vahvasti esille näkemys esimiesten roolista työhyvinvoinnin vastuunkantajina. Esimerkiksi esimiesten käytös nähtiin usein syynä työntekijöiden hyvinvoinnille tai toisaalta vastaavasti myös pahoinvoinnille: ”Lopullisen irtisanoutumispäätöksen tein, kun työhyvinvointini kärsi esimiehen häikäilemättömän käytöksen vuoksi” (HS 4.12.2016). Tässä työhyvinvointi ja esimiehen käytös nähdään toisiinsa vaikuttavina voimina. Henkilö koki työhyvinvointinsa laskeneen esimiehensä negatiivisvaikutteisen käytöksen seurauksena. Myös muualla aineistossa korostettiin esimiestyön ja johtamisen merkitystä: ”Johtamisella on suuri vaikutus työhyvinvointiin, työkykyyn ja työn tuottavuuteen” (HS 27.10.2016).

Johtamisen ja työhyvinvoinnin välinen yhteys näyttää aineistossa olevan ehdoton. Missään kohtaa aineistoa ei vähätellä esimiestyön vaikutusta henkilöstön hyvinvoinnille vaan kuten edellisistäkin esimerkeistä kävi esille, esimiestyön merkitystä työhyvinvointiin vaikuttavana tekijänä korostetaan. Esimiehillä nähdään olevan varsin paljon vaikutusvaltaa ja voimaa työyhteisöissä. Kuten on käynyt esille, aineistossa on esimerkkejä siitä, miten huono tai jopa äärimmäisen huono esimiestyö on suistanut työntekijöiden työhyvinvoinnin ja työkyvyn jopa kokonaan raiteiltaan.

Kirjoittajien odotukset esimiehiä kohtaan ovat varsin korkeat. Aineiston mielipidekirjoituksista saa helposti kuvan, että lähes kaikki työpaikalla on esimiehen vastuulla ja että loppupeleissä esimies on se viimeinen henkilö, josta kaikki hyvä tai paha riippuu.

Johtaminen ottaa kunnon harppauksen eteenpäin, kun esimies käy yhdessä työntekijöiden kanssa läpi kaikkien odotukset. Mitä esimieheltä odotetaan ja mitä hän voi tehdä sekä mitä työyhteisön jäsenet odottavat toisiltaan ja mitä he voisivat itse tehdä. Vuorovaikutus pitää saada toimimaan – sitten asioita on mahdollista muuttaa. (HS 18.9.2016)

Vuorovaikutustaidot nähdään erittäin tärkeänä menestyksen työkaluna. Hyvään ja työhyvinvointia tukevaan esimiestyöhön kuuluu siis keskeisesti hyvät vuorovaikutustaidot, joita käytetään avoimen ilmapiirin rakentamisessa. Kirjoituksesta käy ilmi ajatus siitä, että jokaisen työyhteisön jäsenen odotukset ja ajatukset tulisi käydä läpi ja jokaista pitäisi kuunnella. Myös aineiston muissa kirjoituksissa on tullut esille ajatus siitä, että työhyvinvointiin kuuluu kaikkien työyhteisön jäsenten tasa-arvoinen huomiointi. Toisaalta tässä yllä mainitussa kommentissa on selkeästi esillä myös kokemus siitä, että näin ei ilmeisesti vielä ole, sillä kirjoittaja puhuu, että asioita on mahdollista muuttaa vasta kun vuorovaikutus saadaan toimimaan. Toisaalta yllä olevasta lainauksesta välittyy myös viesti siitä, että jokaisen työntekijän olisi hyvä henkilökohtaisesti pohtia mitä he työyhteisöltään toivoisivat ja millä tavoilla he itse voisivat edistää sellaista ilmapiiriä ja sellaisen yhteisön rakentumista, jossa olisi mahdollisimman hyvä olla.

Vuorovaikutuksen avoimuudella tarkoitetaan tekstissä myös tietynlaista suoruutta. Työyhteisön jäsenten tulisi kertoa suoraan mielipiteensä ja ajatuksensa, jotta kaikki olisivat ajan tasalla siitä, miten kukin kokee senhetkisen työhyvinvoinnin ja missä voitaisiin kehittyä sekä yksilöllisinä työntekijöinä että työyhteisön jäseninä. Tämän kirjoituksen perusteella työhyvinvointi on siis jotain sellaista mikä muodostuu koko työyhteisön yhteisvoimin, ei vain esimiesten toiminnan kautta.

Menestys ei tule pelkällä delegoinnilla. Muutoksen pitää perustua siihen, että esimiehet antavat jatkuvaa tukea ja valmennusta sekä kehittävät näin ihmisten osaamista ja taitoja. Suuri muutos työelämässä alkaa, kun ymmärretään, että ”meillä ei ole alaisia, meillä on vain osajia”. Alaisista puhuminen pitäisi lopettaa. Se on johtamista luottamuksella. (HS 15.9.2016)

Edellä mainitussa lainauksessa puhutaan menestyksestä ja muutoksesta siitä näkökulmasta, että kumpaakin tarvitaan ja toisaalta vaikuttaa siltä, että kumpaakaan ei vielä tekstin kirjoittajan mukaan ainakaan riittävässä määrin ole. Kirjoituksesta välittyy varsin kriittinen kannanotto sen hetkistä työelämää ja työelämän käytänteitä kohtaan, sillä työntekijöistä puhutaan väärällä tavalla, alaisina. Kirjoittajan mukaan työelämässä tarvittaisiin muutos vahvan hierarkian aikakaudesta työntekijöiden osaamisen kunnioittamiseen ja vaalimiseen. Teksti luo mielikuvan siitä, että esimiestyöhön tulisi tuoda tietynlainen luottamus työntekijöitä ja heidän osaamistaan kohtaan. Esimiehiltä toivotaan kannustusta ja tukea valmentavan työotteen lisäksi, ei ainoastaan tehtävien organisoimista ja eteenpäin jakamista. Esimiestyölle luodaan siis runsaasti odotuksia muutosta silmällä pitäen ja nimenomaan muutos on aineistossa painottuva tarve ja toive.

Työntekijöitä ollaan kuulevinaan, mutta ei oikeasti kuulla. Tällaista johtamistyyliä voitaisiin kutsua ”Management by Et ole mitään” -johtamiseksi, mikä alaisten näkökulmasta voi olla hyvin ahdistavaa ja työmotivaatiota heikentävää. (HS 14.2.2010)

Työntekijöihin kohdistuva väheksyntä tulee yllä olevassa tekstissä selkeästi esille. Kirjoittaja on itse kokenut huonoa johtajuutta, jonka seurauksena hänen olonsa on ollut huono ja lisäksi hän on havainnut työmotivaationsa laskeneen. Tekstissä tuodaan esille kokemusta siitä, että esimiehet eivät ole loppujen lopuksi puuttuneet ongelmiin ja epäkohtiin, joita heille on esitetty. Toimenpiteisiin ei siis ole ryhdytty, vaikka näin oltaisiin annettu ymmärtää. Tämän kaltainen aidosti kuulluksi tulemisen puute on kirjoittajan mukaan koettu ahdistavaksi ja työmotivaatiota heikentäväksi. Toisin sanoen työntekijöiden aito kuunteleminen ja heidän toiveidensa ja ajatustensa pohjalta toimiminen koetaan työhyvinvointia lisääviksi tekijöiksi.

”Jäin miettimään vain niitä keinoja, joita nyky-yhteisössä on haastaa johdon tyhmyys ja välttää edustushalvaukset.” ”- - tyhmissä työyhteisöissä kaikki alistetaan johdon tahtoon, ja näitä meillä on valitettavan paljon.” (HS 23.6.2010)

Aineistossa on mielipidekirjoituksia, jotka tuovat esille suurta pettymystä esimiestyöhön. Kuten ylläolevasta lainauksesta käy esille, kirjoittaja on kovin pettynyt ja jopa turhautunut. Tekstistä välittyy ongelmallisuus puuttua johdon toimintaan ja kirjoittaja esittääkin, että on olemassa useita työyhteisöjä, joissa kaikki asiat ja toimenpiteet tehdään juuri niin kuin yrityksen johto haluaa. Tässä viitataan siihen, että työntekijöiden mielipiteitä ja ajatuksia ei oteta päätöksenteossa ja toiminnassa huomioon. Kirjoittaja kokee suurimmaksi ongelmaksi sen, että keinoja päästä johdon ja sen toiminnan väliin ei oikeastaan ole. Tekstistä välittyy nimenomaan ajatus siitä, että esimiestiimi ja yritysten ja organisaatioiden johto tekevät juuri niin kuin itse parhaaksi näkevät ja työntekijöiden on vain hyväksyttävä kaikki se toiminta ja kaikki ne päätökset, mitä niin sanotusti korkeammalta taholta tulee. Työntekijöiden omat keinot puuttua työpaikan tapahtumiin, esimiesten käytökseen tai ylipäätään johdon päätöksiin koetaan mitättöminä.

Kaikkiin korkeakoulututkintoihin sisältyvä johtamisosaaminen on välttämätön ensi askel suomalaisen työelämän uudistamisessa. Laajennettu näkökulma johtamiseen on tulevaisuuden uusi työelämätaito kaikilla aloilla ja kaikkialla organisaatioissa. Näin uudistettuna johtamiskoulutus voi olla jopa Suomen uusi koulutusvientituote. (HS 17.1.2011)

Kirjoittajalla on selkeä visio siitä, että Suomella olisi potentiaalia kehittää johtamiskoulutustaan jopa vientituotteeksi asti. Hyvä johtamistaito nähdään erittäin positiivisena työhyvinvointia ja organisaatioiden onnistumista tukevana elementtinä läpi tekstin. Samaan aikaan kirjoittaja on vahvasti sitä mieltä, että kirjoitushetkellä johtaminen ja johtamiskoulutukset eivät missään nimessä ole saavuttaneet sitä tasoa, jolle tulisi pyrkiä tai oikeastaan, jolla pitäisi jo olla. Johtamisosaaminen nähdään siis kirjoituksessa valtavana kehittämiskohteenä suomalaisessa yhteiskunnassa, johon tulisi keskittää voimavaroja välittömästi.

Kirjoituksessa puhutaan lisäksi uudennlaisesta johtamisesta ja 2010-luvulla työelämään tulevasta sukupolvesta. Tekstissä on esitetty, että tämä uusi sukupolvi ei enää vanhemman sukupolven tavalla tyydy siihen, että johtajat johtavat ja esittävät strategiansa ja sitä noudatetaan. Sen sijaan, tekstissä argumentoidaan sen puolesta, että uusi työn sukupolvi haluaa päästä mukaan päätöksentekoon ja strategioiden laadintaan, arviointiin sekä toteuttamiseen. Kaikki tämä vaatii kirjoittajan mukaan vahvaa muutosta johtamiskoulutuksiin,

mutta etenkin johtamiskoulutusten lisäämistä jokaiseen korkeakoulututkintoon. Ilmeisesti kirjoittaja tarkoittaa yllä olevassa lainauksessa olevalla laajennetulla näkökulmalla sitä, että johtamisessa otettaisiin paremmin huomioon työn uuden sukupolven ajatukset ja tarpeet ja että johtajilla olisi enemmän tietoa siitä, mitä on hyvä johtajuus ja miten sitä käytännössä toteutetaan.

Hyvään esimiestyöhön on liitetty myös kehitykseen tähtäävä näkökulma. Aineistossa ajatellaan, että työtehtävien tulisi olla riittävän vaativia, jotta niissä pääsee kokemaan kehittymisen ja itsensä voittamisen tunteita. Mikäli esimiesten antamat työtehtävät tuntuvat turhanpäiväsiltä hanttihommilta, kokevat työntekijät olonsa turhautuneiksi ja arvottomiksi. Työntekijöiden taitotasolle sopivat ja mieluiten niiden ylärajoilla olevien työtehtävien tarjoaminen on aineistossa koettu jopa esimiesten velvollisuudeksi. (HS 4.12.2016.)

Kokonaisuudessaan esimiestyö, joka on kannustavaa ja kehittävää on koettu työhyvinvointia vahvasti tukevaksi tekijäksi. Kuten olen jo aiemmin tuonut esille, esimiestyö on kaikista aineiston teemoista eniten esillä. Lisäksi esimiestyön nykytila koetaan kirjoituksissa olevan huonolla tasolla ja sen parantamisesta puhutaan paljon. Kaiken kaikkiaan aineistosta on luettavissa ajatus siitä, että jos johtaminen ja esimiestyö Suomessa paransivat, kehittyisi myös työhyvinvointi ja ylipäättään työelämän laatu ja tuottavuus.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

5.1 Aiemman tutkimuksen ja tulosten välinen yhteys

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten työhyvinvointia julkisessa keskustelussa kuvaillaan ja mitä sillä tarkoitetaan, minkälaisia käsityksiä kirjoittajilla on työhyvinvoinnista ja mitä he ajattelevat siihen kuuluvan. Toisin sanoen, miten työhyvinvoinnista puhutaan Helsingin Sanomien julkisessa keskustelussa ja millaiseksi työhyvinvoinnin käsite tässä keskustelussa muodostuu. Lisäksi tarkoituksena oli tutkia aineistoa selvittäen, kenen vastuulla työhyvinvoinnin ja siitä huolehtimisen koettiin olevan. Vastuun kokemisen sain kaivettua aineistosta melko vaivattomasti. Toisaalta se, miten työhyvinvoinnista puhuttiin ja millaisena ilmiönä tai käsitteenä se nähtiin, oli huomattavasti ongelmallisempi tutkimuskysymys. Koin kuitenkin aineistoa monipuolisesti ja useita kertoja analysoituani pääseväni ikään kuin pinnan alle ja sainkin esille toistuvia teemoja ja huolia, joita analyysiosuudessa tuotiin esille. Aineisto sisälsi erittäin paljon asiantuntijoiden kirjoituksia (LIITE 1), mikä on mielenkiintoinen tulos, sillä kyseessä oli kuitenkin yleisönosastokirjoituksiin kuuluva mielipidepalsta.

Pelkistettyjen ilmausten löytäminen ja luokkien muodostaminen oli aineistossa toistuvien teemojen vuoksi suhteellisen yksinkertaista. Koin, että sisällönanalyysi oli oivallinen väline aineiston analysointiin, mutta varmasti myös muut analyysimenetelmät, kuten diskurssianalyysi, olisivat olleet hedelmällisiä. Muut analyysimenetelmät olisivat olleet yhtä lailla hyödyllisiä, sillä ne olisivat käsitelleet aineiston sisältöä eri viitekehyksistä käsin. Mahdollisesti diskurssianalyysin keinoin saadut tulokset olisivat voineet näyttää erilaisen näkökulman aineistosta esitellen erilaisia diskursseja. Toisaalta koen, että sisällönanalyysin luokat, jotka aineistosta keräsin, ovat varmasti melko samankaltaisia, kuin mitä diskurssianalyysin keinoin oltaisiin aineistosta saatu esille. Esimerkiksi vastuun diskurssi olisi varmasti löytynyt aineistosta diskurssianalyysin keinoin, mutta vastuun jakautuminen tuli aineistosta esille myös sisällönanalyysiä hyödyntämällä. Kaiken kaikkiaan tulokset ja sisältö olisivat siis varmasti olleet melko samankaltaiset huolimatta siitä, olisiko analyysi tehty sisällönanalyysillä vai diskurssianalyysillä.

Tutkimustehtävänä oli saada selville, miten työhyvinvointia aineistossa kuvailtiin ja mitä sillä tarkoitettiin. Aineisto ei sisältänyt suoria mielipidekirjoituksia siitä, mitä työhyvinvointi käytännössä on, vaan tämä oli kysymys, jonka vastaukset oli luettava ikään kuin rivien välistä. Tästä esimerkkinä kirjoitus, jossa kerrottiin sosiaalityöntekijäpulasta, jota kunnat eivät olleet ratkaisseet (HS 16.12.2017). Kirjoituksessa kerrottiin sosiaalityöntekijöiden mediaanipalkasta ja sosiaalityöntekijöiden saatavuudesta työmarkkinoilla. Kirjoituksessa oli kuitenkin maininta myös siitä, että koulutettu henkilöstö on avain työtu-
loksen laadukkuuteen. Samalla kirjoittaja esitti ajatuksen siitä, että hyvin koulutetun hen-
kilöstön on myös helpompi täyttää asiakkaiden toiveet. Tällöin koulutus linkittyi analyysissäni osaksi työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä, vaikka kirjoittaja ei suoraan ilmai-
sut, että laadukkaasti koulutettu henkilöstö on osa työhyvinvointia.

Oheisessa taulukossa (taulukko 3.) on vielä kertauksena mainittu kaikki alaluokat ja las-
kettu kuhunkin alaluokkaan kuuluvien kirjoitusten määrä yhteen. Määrällisesti eniten kir-
joituksia sisältäneet alaluokat ja niihin kuuluneet kirjoitukset on kursivoitu, jotta ne ovat
helpommin erotettavissa taulukosta. Käytännössä *esimiesten rooli työntekijöiden tukena
ja turvana* oli alaluokka, johon kuului kaikista eniten mielipidekirjoituksia. Yhteensä 52
kirjoituksessa kerrottiin huonosta esimiestyöstä, tai siitä, että johtaminen työpaikalla ei
toimi tai esimiehet eivät välitä. Näissä kirjoituksissa esimiesten tuki ja kannustus koettiin
olevan toimivamman esimiestyön peruspilari. Taulukosta pystytään hyvin havaitsemaan
aineiston pääpainoa, joka esimiestyötä lukuun ottamatta jakautui suhteellisen tasaisesti
kaikkien luokkien kesken. *Henkisen ja psyykkisen terveyden tukeminen, liian vähäiset
resurssit madaltavat menestymisen mahdollisuutta ja rohkaiseva ja häpeämätön työym-
päristö, jossa uskalletaan kehittää ja kehittyä* olivat kolme luokkaa, jotka määrällisesti
korostuivat aineistossa esimiestyön lisäksi.

Alaluokka	Kirjoitukset yhteensä
<i>Henkisen ja psyykkisen terveyden tukeminen</i>	34
Työntekijöiden työhalun lisääminen	15
Oman ammattitaidon myöntäminen ja työyhteisön ja esimiesten kannustava hyväksyntä yksilön itsenäisen työn puolesta	20
<i>Liian vähäiset resurssit madaltavat menestymisen mahdollisuutta</i>	31
<i>Rohkaiseva ja häpeämätön työympäristö, jossa uskalletaan kehittää ja kehittyä</i>	31
Sanat teoiksi	26
Työn hallinta	27
Sisäinen motivaatio	22
<i>Esimiesten rooli työntekijöiden tukena ja turvana</i>	52
Oikeudenmukaisuus	19

Taulukko 3. Työhyvinvoinnin alaluokat ja niiden kirjoitusten määrä, joista kukin alaluokka koostuu.

5.1.1 Työhyvinvoinnin sisältö aineiston ja aiemman tutkimuksen valossa

Yksi tutkimuksessa esille tullut seikka, jota työntekijät pitävät tärkeänä työhyvinvoinnin muodostumisen prosessissa on työn mielekkyys. Työn pitää tuntua mielekkäältä, jotta positiivisen työhyvinvoinnin on mahdollisuus toteutua. Työn mielekkyyden yläluokka muodostui työn hallinnan ja sisäisen motivaation alaluokista, joten työn hallinta vaikuttaa siis aineiston perusteella vahvasti sisäisen motivaation lisäksi työn mielekkyyden kokemukseen. Myös Työterveyslaitos (2009) on kuvaillut työhyvinvointia työntekijöiden ja työyhteisöjen kokemuksena mielekkästä työstä, joka tukee elämänhallintaa ylipäättään.

Lisäksi Valtiokonttorin tutkimus (KAIKU-palvelut 2012) on kuvannut työhyvinvointia tilana, jossa työnteko tuntuu mieluisalta. Nämä molemmat aikaisemman tutkimuksen määritelmät työhyvinvoinnin sisällöstä ovat linjassa tämän tutkimuksen tulosten kanssa.

Aiemmassa tutkimuksessa hyvinvointi ja työhyvinvointi on määritelty molemmat monipuolisina ilmiöinä psykologisen, sosiaalisen ja fyysisen hyvinvoinnin yhdistelmänä (Robertson & Cooper 2011, 4) tai vastaavasti psyykkisen, fyysisen ja sosiaalisen ulottuvuuden kautta (Ojala & Ahonen 2005, 29). Aineistossa tulivat kaikki nämä kolme hyvinvoinnin ja samalla työhyvinvoinnin ulottuvuutta esille. Eudaimoninen hyvinvointi, jonka käsitettä avattiin aiemmin tässä tutkimuksessa, ei toteutunut aineiston kirjoituksissa, mutta se koettiin ikään kuin tahtotilana. Eudaimonisella hyvinvoinnilla tarkoitetaan siis uutta luovaa, rakentavaa ja eteenpäin ohjautuvaa toimintaa. Eudaimonisen hyvinvoinnin toteutuessa itsensä hyväksyminen juuri sellaisena kuin on, elämäntilanteiden hallitseminen, myönteiset ihmissuhteet, elämän tarkoitus, merkityksellisyyden kokemukset, kasvu ihmisenä ja autonomia näkyvät yksilöiden arjessa. (Robertson & Cooper 2011, 53-55.) Työn mielekkyyden yläluokassa eudaimoninen hyvinvointi tuli parhaiten esille. Työn mielekkyyteen liittyvä sisäinen motivaatio, joka luo nimenomaan merkityksellisyyden kokemuksia, on osa eudaimonista hyvinvointia. Tämä ei kuitenkaan aineiston kirjoituksissa ollut työhyvinvoinnin elementti, joka olisi työpaikoilla toteutunut, vaan asia, jota työpaikoille kaivattaisiin.

Se, että eudaimoninen hyvinvointi ei ollut paljoa aineistossa esillä, johtui varmasti siitä, että kirjoituksissa pääpaino oli kehitettävissä tai negatiivisissa asioissa. Robertson ja Cooper (2011, 6) argumentoivat, että positiivisen työhyvinvoinnin on lähes mahdotonta toteutua, mikäli työhön ei kuulu merkityksen ja tarkoituksen tunteita. Tämä oli yksi syy, miksi aineiston kirjoituksissa työhyvinvoinnin toteutuminen ei näyttäytynyt positiivisessa valossa. Kirjoittajat eivät kokeneet saavansa työstä merkityksellisyyden tai tarkoituksen kokemuksia, koska työhyvinvoinnin pohja, esimerkiksi resurssien tai esimiestyön vuoksi koettiin olevan retuperällä. Myös tutkimus tukee esittämäni ajatusta siitä, että työhyvinvoinnin perustarpeet pitää olla kunnossa, ennen kuin on mahdollista saavuttaa eudaimoniseen hyvinvointiin liittyviä työhyvinvoinnin tasoja, kuten itsensä toteuttamista (Ojala & Ahola 2005, 29).

Aineistosta välittyvä näkemys työhyvinvoinnista painottui vahvasti muutoshalukkuuteen. Työhyvinvoinnin nykyiseen tilaan ei oltu tyytyväisiä ja kirjoittajien mukaan työhyvinvointia pitäisi kehittää työpaikoilla ja siihen pitäisi kiinnittää jatkossa enemmän huomiota ja voimavaroja. Myös Kultanen (2009, 11) on tuonut tutkimuksessaan esille muutostyötä, jonka kautta työelämän sisällölliset tarpeet ovat muuttuneet. Tämän tutkimuksen aineiston kohdalla muutostarpeet- ja halut eivät ole yltäneet saavuttamaan toivottua tilaa, sillä työhyvinvoinnin kohdalla on vielä paljon kehitettävää. Mielipidekirjoitusten kirjoittajat kokivat, että työelämä kaipaa muutoksia erityisesti esimiestyön kehittämisen ja resurssien lisäämisen suhteen.

Analyysissä esiin tullut yhteisöllisyys, sen rakentuminen ja kirjoittajien kokemukset siitä, että yhteisöllisyys koetaan tärkeänä ja tarpeellisena, on myös linjassa aiemman tutkimuksen kanssa (KAIKU-palvelut, Valtiokonttori 2012), jossa työhyvinvointi nähtiin yksilöllisen kokemuksen lisäksi myös yhteisöllisenä ilmiönä. Lisäksi aiemmassa tutkimuksessa on esitetty, että heikommassa sosioekonomisessa asemassa olevilla henkilöillä on suurempi todennäköisyys ajautua työuupumukseen ja tämä riski on entistä korkeampi, mikäli heikon sosioekonomisen aseman lisäksi työpaikalla on käytössä vain heikot resurssit (Hakanen 2005, 283). Tässä tutkimuksessa tuli esille hoitoalan suuri resurssipula ja työntekijöiden ajautuminen työuupumuksen partaalle. Edellä esitetty tutkimus saattaa selittää tilannetta.

Tämän tutkimuksen perusteella työhyvinvointi nähdään julkisessa puheessa yksilön omaan tulkintaan perustuvana ilmiönä, sillä jokaisella kirjoittajalla vaikutti olevan hie- man toisistaan eroava käsitys siitä, mitä työhyvinvointi oikeastaan on. Näihin käsityksiin vaikuttivat kirjoittajien omat kokemukset, sekä ajatukset ja toiveet siitä, millaisella työpaikalla he haluaisivat mieluiten töitään tehdä. Myös aiemmassa tutkimuksessa on tuotu esille näkemyksiä työhyvinvoinnin rakentumisesta subjektiivisena kokemuksena (Nivala 2006, 94; Ojala & Ahonen 2005, 28; Valtiokonttori 2012).

Näkemys ja kokemus työhyvinvoinnin sisällöstä oli aineistossa monipuolinen ja kattoi lähes kaiken mahdollisen fyysisestä hyvinvoinnista aina esimiehen käytökseen asti. Aineiston teksteissä ei tästä huolimatta määritelty työhyvinvointia tai sen ilmaiseminen teksteissä ei toistanut itseään. Työhyvinvointiin liittyvät asiat vaihtelivat ja olivat kiinni

kirjoittajista ja siitä, mitä he halusivat työhyvinvoinnista nostaa esille. Eri kirjoittajat toivat työhyvinvoinnista esille eri puolia. Jotkut kirjoittajat puhuivat vain esimiestyöstä kertoessaan kokemuksistaan työhyvinvointiin liittyen, kun taas toiset painottivat työn joustavuutta. Työhyvinvoinnin käsite oli siis julkisessa keskustelussa hajanainen ja pirstaloitunut. Ojala & Ahonen (2005, 28) puhuvat sen puolesta, että työhyvinvoinnin määrittely ja käsitteellistäminen on ollut ja on edelleen ongelmallista ja haastavaa myös tutkimuksen teossa.

Jo johdannossa pohdin, voiko työhyvinvoinnin käsite todella olla vain yhdistelmä työn ja hyvinvoinnin sanoista ja täten tarkoittaa lähes mitä tahansa työhön ja hyvinvointiin liittyvää. Aineistoa analysoituani voin todeta, että Helsingin Sanomien julkisessa keskustelussa asia on juuri näin. Myös aiemmassa tutkimuksessa työhyvinvointi on määritelty kokonaisvaltaiseksi ilmiöksi, jota on haasteellista määritellä tyhjentävästi (Virolainen 2012, 11), mikä tukee tekemääni huomiota. Samalla tämä näyttää tarkoittavan sitä, että työhyvinvoinnin ongelmallinen ja epätarkka määrittely, sekä määrittelyn ongelmallisuus ovat levinneet tutkimuksesta myös julkisen keskustelun kentälle.

5.1.2 Työhyvinvoinnin ja johtamisen välinen suhde

Tämän tutkimuksen aineistossa työhyvinvointi nähdään peräti kuudessatoista (16) kirjoituksessa keinona tuottavuuteen. Aiempi tutkimus vahvistaa aineistossani esiin tulleen työhyvinvoinnin ja tuottavuuden välisen kytköksen (Ojala & Ahonen 2005; Nivala 2006, 93), sillä useissa tutkimuksissa on todettu korkean työhyvinvoinnin johtavan yrityksen tuottavuuteen (Juuti 2006, 77; Seeck 2015, 312; Viitala 2004, 290). Myös työhön sitoutumisen tärkeys työhyvinvoinnin ja tuottavuuden kannalta on ymmärretty aineistossa (HS 13.12.2012) ja tuotu esille aiemmassa tutkimuksessa. Fairlie (2017, 292-303) on esittänyt muun muassa, että työhön sitoutuminen jo itsessään luo hyvinvointia sen lisäksi, että se myös tehostaa tuottavuutta. Työhön sitoutumisella Fairlie tarkoittaa positiivista mieltä, johon liittyy omistautuminen, uppoutuminen ja tarmo. Työhönsä sitoutuminen voi siis saada aikaan myös eudaimonisen hyvinvoinnin kokemuksen, jolloin työntekijä kokee työllänsä olevan merkitystä. Aineistossa oli yhtä lailla mainittu se tutkimuksessa esiin tullut asia, että sitoutunut työntekijä haluaa tehdä työnsä laadukkaasti. Tällä aineistossa

vedottiin siihen, että työhyvinvointiin kannattaisi panostaa enemmän, sillä sen avulla myös yritys hyötyy tuottavuuden nimissä.

Aiemmin toin esille Seeckin (2015, 307) ajatuksen siitä, että työhyvinvoinnin ja hyvinvointijohtamisen vahva esillä olo ei ole tarkoittanut sitä, että henkilöstöstä oltaisiin alettu välittämään enemmän, vaan, että tuottavuuden tehostamiseen on haluttu päästä paremmin kiinni. Tämä näkemys vahvistui aineistoni kautta, jossa esimiestyötä kritisoitiin huomattavasti ja jossa esimerkiksi esimiesten välittämisen puute näkyi peräti kolmessatoista kirjoituksessa. Seeck argumentoi, että on tärkeää tuntea johtamisoppien historia, jotta vanhoja oppeja ei aleta tietämättömyyden vuoksi kutsua uusiksi oppeiksi. Esimerkiksi hyvinvointijohtamisessa yhdistyy monta tekijää, jotka on tuotu jo aiemmissa johtamisopeissa esille.

Aineistossa esiintyi siis tyytymättömyyttä esimiestyötä kohtaan ja lisäksi kirjoituksissa kaivattiin johtamiskoulutuksen lisäämistä ja ylipäätään parempaa johtajuutta. Kuten Seeck on tuonut esille, hyvinvointijohtaminen ei ole uusi keino, jolla yhtäkkiä alettaisiin saada haluttuja tuloksia aikaan. Lisäksi monet hyvinvointijohtamiseen liittyvät opit, jotka ovat peräisin ihmissuhdekoulukunnasta, on jo 1994 todettu liian kalliiksi toteuttaa. Ylipäätään Seeck argumentoi, että hyvinvointijohtaminen on yksi johtamisoppi muiden joukossa, jota noudattamalla ja toteuttamalla uskotaan tuottavuuden kohenevan. Nimenomaan tuottavuuden parantaminen on siis syy sille, miksi johtamisopeista ja paremmasta johtajuudesta ollaan kiinnostuneita. (Seeck 2015, 306-307.)

Seeckin näkemys on linjassa myös muun tutkimuksen kanssa, jossa on tutkittu työnteekijöiden kokemuksia ja todettu, että työnteekijät kokevat, että esimiehet eivät ole toteuttaneet työhyvinvoinnin johtamista, vaan huomio on kiinnitetty mieluummin tuloksen tekemiseen, aikatauluista kiinni pitämiseen ja kustannuksiin (Karppanen 2006, 155-161). Tämä sama ilmiö vahvistui omassa aineistossani, jonka sisältö tuki Seeckin ajatusta siitä, että työhyvinvoinniksi ja työhyvinvoinnin johtamiseksi määritellyt asiat eivät toimi, jos ei ymmärretä esimerkiksi hyvinvointijohtamisen taustaa. Kyse on siis Seeckin mukaan siitä, että vanhemmat johtamisopit tulisi sisäistää ja niiden mukaan tulisi osata toimia, jotta johtaminen ylipäätään toimisi, johdettiin sitten hyvinvointia tai mitä tahansa. (Seeck 2015, 306-307.) Tämän tutkimuksen aineistossa johtamisosaaminen ja ylipäätään esimiestyön toimivuus työpaikoilla koetaan olevan hyvinkin heikolla tasolla.

5.1.3 Tyytymättömyys työelämän käytänteitä ja työhyvinvointia kohtaan

Aineistoni kirjoituksissa painottuivat tyytymättömyys työelämään ja sen käytänteisiin, sekä halu saada kehitystä aikaiseksi sekä johtamisessa että työhyvinvoinnissa ylipäätään. Ongelmia aineistossa koettiin olevan esimerkiksi resurssien vähäisyydessä, huonossa esimiestyössä, liian vähäisessä osallistamisessa ja työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksissa. Työ- ja elinkeinoministeriön (2018) työolobarometrin mukaan palkansaajien mahdollisuudet työpaikkojensa toiminnan kehittämisessä ovat kuitenkin nousseet huomattavasti viimeisen kymmenen vuoden aikana. Tämä tutkimustulos ei näkynyt omassa aineistossani millään tavalla, päinvastoin aineistoni julkinen puhe asemoitui huononeva työelämä -keskusteluksi, jossa tyytymättömyys työelämää kohtaan oli vahvaa. Tyytymättömyys työelämään ja sen käytänteisiin nähtiin aineistossa työhyvinvointia estävänä tekijänä. Toisaalta Pyöriä (2017,7) onkin argumentoinut, että työelämää koskevassa julkisessa keskustelussa huomion keskipiste on ongelmissa ja keskustelu on muutoinkin sävyltään negatiivista. Tämä Pyöriän kuvaama ilmiö näkyi oman tutkimukseni aineistossa äärimmäisen hyvin, sillä aineistossa oli nimenomaan kirjoituksia, jotka painottivat ongelmia ja tähtäsivät kehitykseen tai kirjoituksia, jotka olivat negatiivissävytteisiä.

Se, nähtiinkö työhyvinvointi välineenä jonkin muun asian saavuttamiseksi vai tavoitteena sen itsensä vuoksi, vaihteli kirjoituksissa. Aineiston perusteella työhyvinvointi on työntekijöille jotain tavoittelemisen arvoista itsessään. Työntekijät haluavat työhyvinvoinnin toteutuvan, jotta töihin on mukava mennä, jotta töissä voi kokea positiivisia tuntemuksia ja jotta elämä ylipäätään olisi tasapainossa ja hyvinvointi hyvällä mallilla myös työpaikan ulkopuolella. Esimiehet ja johtajat, sekä yritysten omistajat puolestaan tavoittelevat aineiston perusteella työhyvinvointia sen välinearvon vuoksi. Johtoporras kuvataan aineistossa tahoksi, jolle työhyvinvoinnin arvo määräytyy sillä saavutettavan tuottavuuden perusteella. Toisin sanoen yritysten johdolle työhyvinvointi ja sen tärkeys oli nimenomaan siinä, että hyvällä työhyvinvoinnin tasolla on mahdollista kohottaa tuottavuutta ja parantaa tulosta.

Me-työntekijät ja *te-esimiehet* vastakkainasettelu oli havaittavissa aineistosta jo otsikoista lähtien. Tästä esimerkkinä ”Me vanhusten hoitajat teemme parhaamme” (HS 30.9.2010) ja ”Hyvinvoinnin kokeminen työpaikoilla uhkaa jäädä vain johdon yksinoikeudeksi” (HS 14.2.2010) tai ”Yt-kierroksilla työntekijöiden suut tukitaan tehokkaasti” (HS 4.9.2016).

Aineistossa viitattiin johdon toimintaan esimerkiksi *kultapossukerho* -sanalla, jonka kautta haettiin tasa-arvoistamista työntekijöiden ja esimiesten välille (HS 7.2.2010). Eriarvoisuuden kokemukset olivat varmasti painava syy vastakkainasettelun syntymiselle ja sille, että työntekijät eivät aineistossa kokeneet yhteenkuuluvuutta esimiesten kanssa.

Nivalan tutkimuksen (2006, 97) mukaan työhyvinvointi saa aikaan työmotivaatiota ja toisaalta työmotivaatio kohottaa työhyvinvoinnin tasoa. Työmotivaation on tutkittu syntyvän ensisijaisesti työn sisällöstä ja aineistossa tämä työmotivaation sisällöllinen puoli koettiin syntyvän esimerkiksi esimiesten toiminnan kautta. Aineistossa arvostava esimiestyö koettiin jopa työn merkityksellisyyden kokemuksen lisääjänä. (HS 27.10.2016.) Tutkimuksessa työmotivaatioon liittyvän merkityksellisyyden tunteen esitettiin lisäävän halua suorittaa työtehtävä hyvin. Kun työntekijät kokevat merkityksellisyyden tunteita työssään, he myös kokevat itse työtehtävänsä tärkeämmiksi (Robertson & Cooper 2011, 4). Tämän tutkimuksen tuloksia ajatellen on olennaista korostaa esimiestyön merkitystä julkisessa puheessa. Aiemmin tässä tutkimuksessa on käyty läpi eudaimonista hyvinvointia, joka saa aikaan merkityksellisyyden kokemuksia. Aineistossa arvostava, hyvä esimiestyö on siis nähty jopa niin tärkeänä, että sen on koettu saavan aikaan työn merkityksellisyyden lisääntymistä. Samalla työhyvinvointipuhe tekee työntekijästä voimattoman uhrin, jolla ei aineistossa koeta olevan mahdollisuutta tai oikeastaan edes velvollisuutta toimia aktiivisesti työhyvinvoinnin edistämisessä.

Tämän tutkimuksen alussa toin esille Marja-Liisa Mankan (1996, 2006 & 2011) luoman mallin työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä, jossa työhyvinvointi jaettiin viiteen kategoriaan. Mallin keskiössä oli *minä itse* kuvaamassa psykologista pääomaa, johon vaikutti yksilön terveys ja fyysinen kunto. Samat asiat tulivat esille myös oman tutkimukseni aineistossa, jossa yksi pääluokista oli nimenomaan yksilön henkilökohtainen työhyvinvointi, joka myös sisälsi fyysisen ja psyykkisen terveyden. Omalle aineistolleni oli keskeistä, että työntekijöitä ei kuitenkaan nähty oman fyysisen ja psyykkisen hyvinvointinsa edistäjinä, vaan työntekijän koettiin olevan vastuussa ennaltaehkäisevin toimenpitein työntekijöiden fyysisestä ja psyykkisestä terveydestä. Mankan mallin neljä työhyvinvointiin vaikuttavaa muuta tekijää olivat *organisaatio, johtaminen, työyhteisö* ja *työn hallinta*. Myös nämä loput neljä kategoriaa olivat esillä omassa aineistossani ja analyysissäni. ja kaikissa kategorioissa korostui työnantajan, esimiesten ja johtajien toimijuus. Manka oli

kuvannut malliinsa erikseen organisaation ja työyhteisön, kun itse niputin ne analyysissäni yhdeksi kokonaisuudeksi. Oman analyysini tulokset, joiden mukaan työhyvinvointi rakentui yksilö-, työyhteisö- ja esimiestasolle ovat siis linjassa Mankan työhyvinvointimallin kanssa.

Aineistossa esimiestyöhön oltiin tyytymättömiä ja aineisto sisälsi esimerkiksi kirjoituksia, joissa puhuttiin esimiehen häikäilemättömästä käytöksestä ja viitattiin siihen, että työntekijöillä ei ole sananvaltaa, vaikka niin annettaisiin ymmärtää. Nurmi on esittänyt jo vuonna 1992 johtamisen olevan Suomen kansantalouden suurin ongelma. Lisäksi Nurmi vertaili perinteistä ja jälkiteollista johtamistapaa keskenään ja esitti, että perinteiseen johtamistapaan kuuluu esimerkiksi vahva usko johdon valtaan. Tässä perinteisessä johtamistavassa ajateltiin, että työntekijät tekevät mitä käsketään, kun taas jälkiteollisessa johtamisessa on pyritty osallistamaan ja kuuntelemaan työntekijöitä. (Em. 51.) Myöhemmässä tutkimuksessa (Ojala & Ahonen 2005) edelleen pyritään näiden samojen, jo vuonna 1992 esillä olleiden aiheiden kanssa. Omassa aineistossani kirjoittajilla, jotka kertovat huonosta esimiestyöstä ja sen toimimattomuudesta, vaikuttaa olevan taustalla nimenomaan perinteinen johtamistapa. Omaan aineistooni rajautuen näyttää siis siltä, että johtaminen on joillain työpaikoilla edelleen erittäin jälkijunassa. Toisaalta esittämäni huomiota heikosta johtamisosaamisesta tukee myös aiempi tutkimus (Seck 2015, 306-307). Työhyvinvointi on aineistossa ikään kuin tapa puhua johtamisen ongelmista.

Viitalan (2004, 10) tutkimuksen mukaan yritykset ja organisaatiot ovat pikkuhiljaa alkaneet ymmärtämään henkilöstön merkityksellisyyden ja henkilöstö huomiodaan esimerkiksi strategisessa henkilöstövoimavarojen johtamisessa. Omassa aineistossani kuitenkin heijastuvat kirjoittajien kokemukset siitä, että työntekijöiden arvostaminen ei ole vielä valunut käytännön työelämään. Saattaa olla, että työntekijät on huomioitu yritysten strategioissa, mutta työntekijöiden näkökulmasta merkityksellisyyden arvostus ja kunnioitus eivät vielä näy työpaikkojen arjessa. Päinvastoin aineiston julkisessa puheessa kaivattaisiin huomattavasti enemmän henkilöstön kunnioitusta ja arvostusta.

Tutkimuksissa on alettu hyvinvointijohtamisen lisäksi kiinnittää huomiota uudistavaan johtajuuteen ja sen antamiin eväisiin. Uudistavan johtajuuden kautta on tarkoitus motiivoida, kannustaa ja inspiroida työntekijöitä ja auttaa heitä pääsemään parhaisiin mahdol-

lisiin tuloksiin. (Arnold & Connelly 2013, 176; Kelloway & Dimoff 2017, 436-440.) Tämänkaltaista johtajuutta ei aineistossa koettu työpaikoilla olevan, ja toisaalta mikäli kirjoittajat olisivat tällaista työhyvinvointiin positiivisesti vaikuttavaa (Arnold & Connelly 2013, 175) johtajuutta kokeneet, eivät he varmasti olisi kirjoittaneet johtamisesta niin negatiivisesti. Kuitenkin kirjoituksista kumpusi selkeä halu ja tarve uudistavalle johtajuudelle, jossa työntekijöitä arvostettaisiin, heitä kohdeltaisiin yksilöinä ja heitä johdettaisiin motivoimalla. Uudistava johtajuus ja sen sisältö vaikuttavat täysin samansuuntaisilta Seeckin (2015, 144) esille tuoman ihmissuhdekoulukunnan kanssa. Kuten aiemmin tässä tutkimuksessa mainitsin, Seeck on tuonut esille, että yhtäkään ihmissuhdekoulukunnan keskeistä teosta ei ole suomennettu. Ihmissuhdekoulukunnan oppien valossa työntekijöiden arvostaminen ja johdon kannustaminen ovat keskeisiä asioita, joita tämän tutkimuksen aineistossa nimenomaan kaivattiin. On siis merkittävää huomioida, että johtamisoppi, joka on ollut olemassa 1900-luvulta lähtien (Seeck 2015, 108), ei ole vielä kantautunut Suomeen niin, että merkittäviä teoksia olisi suomennettu. Ei siis ihme, että tämän tutkimuksen aineistossa ja aiemmassa tutkimuksessa johtamisen taso on Suomessa koettu heikoksi.

Aineiston julkisessa keskustelussa korostuu keinojen puute. Ihmiset tietävät kyllä mitä työhyvinvoinnilta haluavat ja etenkin mitkä asiat eivät ole niin kuin voisi toivoa. Kuitenkin konkreettisia ehdotuksia siitä, mitä pitäisi tehdä ja miten pitäisi tehdä, on hyvin vähän. Konkreettisia keinoja, joita julkisessa puheessa tuli esille, ovat esimerkiksi paikallisen sopimisen lisääminen ja työelämän joustavien käytänteiden lisääminen. Työelämän joustavuutta voidaan aineiston perusteella luoda esimerkiksi liukuvalla työajalla, tiivistetyllä työviikolla, etätyömahdollisuuksilla, uramuutoksilla ja työaikapankin käyttöönottamisella. Tässä on hyvä alku, mutta konkreettisia kehitysehdotuksia olisi hyvä olla kuitenkin huomattavasti enemmän, sillä edellä mainittuja ehdotuksia ei ole mahdollista toteuttaa jokaisessa työpaikassa esimerkiksi työn luonteen vuoksi. Myös tutkimuksissa on havaittu olevan puutteita konkreettisista työhyvinvoinnin kehittämiskeinoista (Mäkinen, Bordin, Heikkilä-Tammi, Seppänen & Laine 2014, 2). Tämä herättääkin kysymyksen siitä, kenen vastuulla muutosten aikaansaaminen ja etenkin keinojen keksiminen asioiden muuttamiseksi on. Aineistoa tarkasteltaessa, välittyy viesti, että suurin vastuu olisi yritysten ja organisaatioiden ylimmällä johdolla ja esimiestasolla.

5.1.4 Vastuun jakautuminen

Olen koonnut alla olevaan taulukkoon (taulukko 4.) ne asiat, joita mielipidekirjoituksissa nostetaan esille ja olen kategorioinut ne vastuualueiden mukaan. Vastuualueina ovat siis *kaikkien vastuulla*, *esimiesten ja johdon vastuulla*, sekä *työntekijöiden vastuulla*. Nämä vastuun kategoriat on muodostettu niiden käsitysten pohjalta, joita aineiston mielipidekirjoituksissa on tuotu esille. Esimerkiksi kaikkien vastuulla -kohdassa olevat asiat ovat siis ilmenneet aineistossa niin, että kirjoittajat ovat kokeneet näiden asioiden, kuten vuorovaikutuksen ja avoimuuden toteutumisen olevan kaikkien työyhteisön jäsenten vastuulla. Vastaavasti kirjoituksissa on todettu, että itsensä johtaminen on jokaisen omalla vastuulla, jolloin olen sen kategorioinut taulukossa osaksi työntekijän vastuualuetta.

Kaikkien vastuulla	vuorovaikutus, tasa-arvoinen ja oikeudenmukainen työpaikka, suvaitseva ja virheet hyväksyvä työilmapiiri, luottamus, kunnioitukseen perustuva yhteistyö, yhteishenki, työyhteisön tuki, joustavuus, sisäisen motivaation vahvistaminen, avoimuus
Esimiesten ja johdon vastuulla	huonon johtamisen kitkeminen työpaikoilta, välittämisen lisääminen, motivoiva johtaminen, työnantaja tukena, huonot tai riittämättömät resurssit, liian kovat tulostavoitteet, uudenlaiset työaikajärjestelyt ja kannustinjärjestelmät, koulutettu henkilöstö, palkkojen parantaminen, ongelmiin puuttuminen, psykososiaalisen kuormittavuuden hoito, toimiva työterveyshuolto, kohtuullinen työmäärä, työntekijät mukaan päätöksentekoon, työn hyvä organisointi, aktiivinen asioiden edistäminen, omaan työhön liittyvien vaikutusmahdollisuuksien lisääminen
Työntekijöiden vastuulla	itsensä johtaminen, läsnäolo, myönteinen kohtaaminen, itsensä ja muiden kannustaminen

Taulukko 4. Työhyvinvoinnin vastuualueet mielipidekirjoituksissa.

Kuten taulukosta nähdään, yksilön vastuu työpaikalla vallitsevasta työhyvinvoinnista on kaikkein vähäisin, sillä *työntekijän vastuulla* -kohdassa on kaikista vähiten ilmaisuja. Suurin vastuu puolestaan kallistuu esimiehille ja ylemmälle johdolle. Esimiestahon tulisi siis aineiston perusteella johtaa lähes kaiken toimimista ja toteutumista. Aineiston julkisesta keskustelusta käy esille näkökulma siitä, että esimiehet eivät ota riittävästi vastuuta.

Suuri osa mielipidekirjoitusten kirjoittajista näkee esimiestyön huonosti toimivana ja yli-päättään johtamisen työpaikoilla työhyvinvointia ajatellen hyvin heikkona ja tuloksetto-
mana. Oheisesta taulukosta käy ilmi ne asiat, jotka koetaan olevan esimiesten vastuulla, joten samalla havainnollistuu kokonaisuus siitä, mitkä asiat esimiestyössä nähdään puut-
teellisina. Taulukossa kohdalla *esimiesten ja johdon vastuulla* listattuja asioita voisi ai-
neiston näkökulmasta siis pitää jopa eräänlaisena tehtävälistana, jonka kirjoittajat toivoi-
sivat esimiesten ja johdon ottavan huomioon esimiestyötä kehitettäessä ja muutoinkin
työhyvinvointia suunniteltaessa.

Myös tutkimus painottaa esimiesten vastuuta työhyvinvoinnin vartijoina (Karppanen
2006, 155-161). Aiemmassa tutkimuksessa on esitetty, että esimiehillä tulisi olla aktiivi-
nen rooli työntekijöiden työhyvinvoinnin tarkkailussa ja ennalta ehkäisyssä. Esimiesten
tulisi olla myös perillä työntekijöiden stressitasoista, jotta he pystyisivät puuttumaan ti-
lanteisiin, joissa työntekijän stressitaso on noussut. (Donaldson-Feilder & Munir & Lewis
2013, 156.) Lisäksi aiemmassa tutkimuksessa hyviltä esimiehiltä on odotettu hyvän ja
avoimen ilmapiirin luomista (Juuti 2006, 82-86), sekä kykyä jakaa olemassa olevat re-
surssit tehokkaasti ja olla työntekijöiden apuna ja tukena (Kelloway & Dimoff 2017, 435-
441). Vaatimukset ja odotukset esimiehiä kohtaan eivät siis ole mittavia vain aineistossani
vaan myös aiemmassa tutkimuksessa. Osa tehtävistä vaikuttaa jopa mahdottomilta, sillä
mikäli resursseja ei ole riittävästi käytössä, kuten julkinen puhe antaa ymmärtää, on nii-
den tehokas jakaminen varmasti erittäin ongelmallista.

Tulevaisuuden työelämä herätti pelkoa ja ahdistusta osassa aineiston kirjoittajista. Tämä
prekarisaatioksi kutsuttu ilmiö (Pyöriä & Ojala 2017, 42-43) näkyi aineistossa huolena
työelämässä jaksamisen suhteen. Toisin sanoen työhyvinvointi näyttäytyi aineistossa
ikään kuin puhetapana työn epävarmuudesta. Kirjoituksissa osa pelkäsi, että nykyisillä
raameilla ja toimintaperiaatteilla ei jakseta työelämässä eläkeikään asti. Tätä huolta ei ole
lohduttanut eläkeiän toistuvat nostamiset ja lisääntyneet tulospaineet. Tässä on yksi ää-
rimmäisen vahva ja perustavanlaatuinen syy sille, miksi työhyvinvointiin keskittyminen
on koettu niin merkityksellisenä ja tärkeänä asiana. Aineiston perusteella työntekijät ha-
luaisivat jaksaa ja olla työelämässä, mutta työelämän odotukset ja vaatimukset eivät vai-
kuta antavan mahdollisuutta työelämässä pysymiselle. Erilaisille fyysisille ja psyykkisille
oireille ja ongelmille tulisi löytää ennalta ehkäiseviä keinoja ja toisaalta työntekijät koke-
vat haluavansa lisää keinoja myös itse tunnistaa ja välttää sairastumisia jo ennakkoon.

Tähän ongelmaan aineistossa on ehdotettu työterveyshuollon aikaisempaa puuttumista asioihin, sekä esimiesten roolia, ei ainoastaan työntekijöiden hyvinvoinnin turvaajana vaan myös sen ennalta ehkäisevänä hoitajana. Aineistossa työntekijöiden odotukset esimiehiä kohtaan ovat valtavan suuret.

Kuviossa 5. olen havainnollistanut ilmiötä, joka oli aineistossa erittäin vahvasti esillä. Kutsun itse tätä problemaattista ilmiötä kehäajatteluksi. Kuvion ensimmäinen vaihe kuvastaa yhtä aineistossa esiintynyttä ajatusta työhyvinvoinnin sisällöstä. Tässä kuviossa olen käyttänyt kohtuullista työmäärää esimerkkinä työhyvinvoinnin toivottavasta sisällöstä. Ensimmäisessä vaiheessa, jossa tiedostetaan mitä työhyvinvoinnilta halutaan tai mitä positiivinen työhyvinvointi on, voisi olla myös mikä tahansa muu aineistosta esiin tullut määre, kuten avoimuus, työn hyvä organisointi tai hyvä johtajuus. Kuviolla olen pyrkinyt havainnollistamaan aineistossa esillä olevaa ongelmallista ajatusten kehää, joka perustuu siihen, että jokin työhyvinvointia tukeva asia, kuten kohtuullinen työmäärä tai tässä tilanteessa sen puute on tiedossa. Asiaan halutaan muutos, mutta ongelmana ovat konkreettisten keinojen ja käytännön toteutuksen puute. Tämä puolestaan johtaa siihen, että ongelmasta puhutaan kerta toisensa jälkeen, mutta mitään konkreettisia muutoksia ei edelleenkään saada aikaan. Loppujen lopuksi tämänkaltaisen kehäajattelu johtaa turhautumiseen ja työpahoinvointiin.

Kehäajattelussa tuodaan siis esille työpaikalta puuttuvia tai huonolla tasolla olevia asioita, joihin kaivattaisiin muutosta. Lopputulos on kuitenkin se, että näille asioille ei osata tehdä mitään tai konkreettisista keinoista ei ole tietoa. Tämän vuoksi ajaudutaan kerta toisensa jälkeen samaan pisteeseen, asia jää toteuttamatta ja ongelmat jäävät entiselleen. Sen lisäksi, että tämänkaltaisen ajatusten kehä lisää turhautuneisuutta, vahvistaa ajattelumalli itseään niin, että negatiiviset ajatukset lisääntyvät työpaikoilla. Kun ajattelussa päädytään kerta toisensa jälkeen turhautumiseen ja keinojen puutteeseen, myös ajattelutapa vahvistuu entistä negatiivisemmaksi. Kuvio 5. selittää ja havainnollistaa aineiston negatiivisten ja kehitykseen tähtäävien kirjoitusten sisältöä.



Kuvio 5. Aineistoa kuvaava ajatusten kehä.

5.2 Pohdinta

Kokonaisuudessaan tässä tutkimuksessa käsitellyssä julkisessa keskustelussa esimiesten vastuu työhyvinvoinnista ja ylipäättään työpaikalla viihtymisestä määriteltiin erittäin suureksi. Vaikka yritykset ovatkin yhä hierarkkisia ja esimiehillä on luonnollisesti työntekijöitä enemmän vastuuta, ei sen tarvitse tarkoittaa itseohjautuvuuden ja työntekijöiden aktiivisuuden puutetta. Julkisessa puheessa korostui näkemys esimiehien vallasta ja vaikuttamismahdollisuuksista, sekä samalla tyytymättömyys tämän vallan ja vaikuttamisen käyttämisestä. Joko esimiehet nähtiin henkilöinä, joita ei kiinnostanut työntekijöiden ongelmat tai toimijoina, jotka käyttivät valtaansa väärin. Työntekijöiden toimijuus nähtiin aineistossa kokonaisuudessaan erittäin vähäisenä. Kuten aiemmin on tuotu esille, vain muutama kirjoitus korosti yksilön omaa vastuuta työhyvinvoinnistaan. On kuitenkin olemassa lukuisia tapoja, joilla yksilöt voivat itse kehittää ja parantaa omaa työhyvinvointiaan. Työhyvinvointipuhe vaikuttaa tuottavan toimijuuden puutetta, mikä puolestaan tekee työhyvinvoinnin kehittämistä entistäkin ongelmallisempaa ja haastavampaa. Samalla

yksilön toimijuus vähenee myös oman fyysisen ja psyykkisen terveytensä ylläpitäjänä, mikä saattaa pitkässä juoksussa olla haitallista.

Jotta tässä tutkimuksessa ei syyllistyttäisi aiemmin kritisoituun ympäripyöreyyteen, on esitettävä muutama esimerkki yksilön vaikutusmahdollisuuksista omaan työhyvinvointiinsa. Asenne ja omat tavoitteet ovat erittäin tärkeä osa omaa työhyvinvointia ja sen johtamista. Jotta yksilö pystyy ylipäättään olemaan tyytyväinen omaan työhönsä, on työn sisällöllisesti hyvä olla työntekijän ajatusmaailmassa mielenkiintoista tai palkitsevaa. Jokaisen olisi hyvä harjoittaa sen verran itsetutkiskelua, jotta voisi nimetä, mitkä ovat omat arvot, tavoitteet ja haaveet. Mikäli oma työpaikka ei jostain syystä ole linjassa näiden kanssa, tulee työhyvinvoinnin toteutuminen varsinkin pitkällä aikavälillä olemaan haastavaa. Yksilöllä on mahdollisuus tehdä valintoja ja muutoksia elämässään. Mikäli työ ei tuota työhyvinvointia ja hyvinvointia elämään, tai jos yksilö ei muista syistä ole tyytyväinen työhönsä, on työpaikan vaihdos tai opiskelujen aloittaminen usein mahdollisuus johonkin uuteen, jossa voi päästä paremmin toteuttamaan itseään.

Ihmisten asenteet ratkaisevat paljon. Jos työpaikalla aina kaikki on huonosti eikä mikään johda mihinkään, kuten kuviossa 5. havainnollistettiin, on hyvä tarkistaa oma asenne ennen kuin lähtee hakemaan syntipukkia itsensä ulkopuolelta. Omiin ajatuksiin ja asenteisiin pystyy jokainen vaikuttamaan ja omasta työstä pystyy varmasti halutessaan löytämään positiivisia puolia, joihin keskittyä. Mikäli näin ei ole, saattaa elämänmuutos esimerkiksi alaa tai työpaikkaa vaihtamalla olla hyvä idea.

Esimiehet eivät ole ajatustenlukijoita ja siksi työntekijöiden tulisi kertoa ehdotuksia ja näkökulmia, jotta heillä olisi mahdollisuus saada äänensä kuuluviin. Tietysti on vaikeaa olla työntekijänä avoin ja sanoa suoraan mielipiteitä ja kehitysehdotuksia, mikäli yrityksen johto ei kannusta avoimeen ilmapiiriin tai mikäli johdon vastaanotto työntekijöiden ehdotuksille ja ajatuksille on negatiivista tai passiivista. Tämänlaisissa tilanteissa on varsin hankalaa olla työntekijänä se henkilö, joka päättää puuttua asioihin ja avata suunsa. Ehdotusten ja näkökulmien kertominen saattaa kuitenkin kannattaa, sillä se voi auttaa myös esimiehiä ymmärtämään paremmin sitä, miten työntekijät asiat näkevät ja kokevat työpaikoilla.

Koska esimiehillä selkeästi on runsaasti vastuuta, voisi olla hyvä, että esimiehiä alettaisiin yhä enemmän koulutuksissa opettamaan myös jakamaan vastuuta. Esimiehet voisivat jakaa enemmän vastuuta työntekijöille ja sitä kautta vastuu työpaikoilla jakautuisi tasaisemmin työyhteisöissä. Tällä tavalla esimiehet voisivat alkaa kouluttamaan työntekijöitä tunnistamaan itse omia voimavarojaan ja toisaalta myös työn vaatimuksia. Samalla voitaisiin yhdessä opetella, miten voimavaroja hyödyntämällä pystyttäisiin paremmin hallitsemaan työn asettamia vaatimuksia. Tällöin sekä työn hallinnan kokemus että vaikutusmahdollisuudet koettaisiin varmasti positiivisempina. Lisäksi on otettava huomioon, että esimiehetkin ovat vain ihmisiä ja myös esimiehillä on usein esimiehet. Esimiehillä on usein kovat tulostavoitteet, joissa ei välttämättä ole edes huomioitu työntekijöiden työhyvinvoinnista huolehtimista. Ylipäättään myös esimiehet tarvitsevat tukea, kannustusta ja tietoa, jotta heidän on mahdollista johtaa työhyvinvointia työpaikoilla.

Esimiehiä tulisi motivoida ja kannustaa siihen, että heidän työllään on valtavasti merkitystä. Esimiehillä on esimerkiksi mahdollisuus päästä kohottamaan työntekijöiden asenteita ja kokemuksia työtä ja työtehtäviä kohtaan. Toisaalta työhyvinvoinnin ei tulisi jäädä vain siihen, että esimiehet jakavat työhyvinvointia ja sen avaimia työntekijöille. Kun pallo on ikään kuin heitetty, tulisi työntekijöiden ottaa koppi ja ottaa samalla myös itse vastuu omasta työhyvinvoinnistaan ja ymmärtää sen tärkeys sekä omalle henkilökohtaiselle työskentelylleen että koko organisaation menestymiselle.

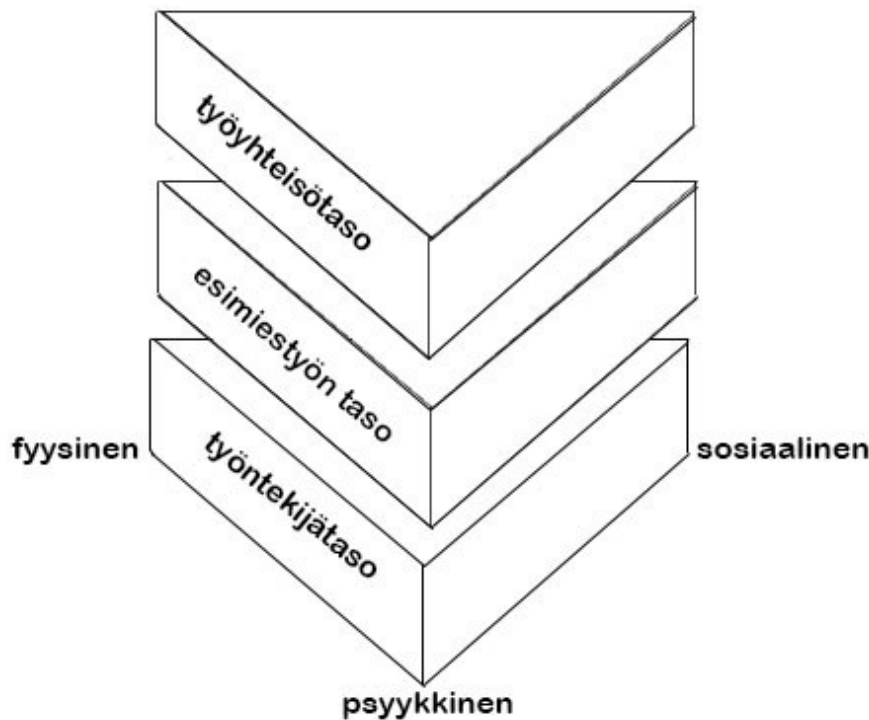
5.3 Työhyvinvoinnin uudenlainen määrittelytapa

Mikäli työhyvinvoinnin käsitteeseen kuuluu kymmeniä osa-alueita, mielestäni on varsin perusteltua pohtia, onko työhyvinvointia käytännössä edes mahdollista toteuttaa niin, että kaikki sen osa-alueet toteutuvat. Argumentoin sen puolesta, että työhyvinvoinnin nykyinen käsite ei ole tehokas, eikä tuottava. Työhyvinvoinnin saralla on painotettu valtavan paljon tuottavuutta, mutta miten tuottavuus pitäisi saavuttaa, kun huomio tulisi kiinnittää lähes kaikkeen. Käsitteen mahdottomuus on omasta mielestäni oikea ilmaisu kuvaamaan nykyistä ymmärrystä työhyvinvoinnista. Ehdotan, että työhyvinvoinnin käsite jaettaisiin osiin. Näin käsite tarjoaisi yhteiskunnalle ja yrityksille huomattavasti helpommin ymmär-

rettävän ja toteutettavan mallin. Toki työhyvinvoinnin käsite on aiemmassakin tutkimuksessa jaettu osiin, kuten edellä esitetyssä Mankan (2016, 76) mallissa. Aiemmat määritelmät kuitenkin ovat edelleen monikerroksisia ja liian runsaita, jotta niitä olisi riittävän yksinkertaista hyödyntää. Tästä syystä pyrin luomaan mahdollisimman yksinkertaisen mallin, joka kuitenkin sisältäisi kaikki työhyvinvoinnin keskeisimmät osa-alueet.

Julkisessa puheessa työhyvinvointia koskevat epäkohdat kyllä tuotiin esille, mutta niitä ei osattu ratkaista. Aineistosta jää sellainen kuva, että työhyvinvointi on kaikkea mahdollista, joka jollakin tavalla liittyy työelämään ja työelämän käytänteisiin. Voidaan puhua oikeastaan mistä tahansa. Lakiuudistukset, jotka jollain tavalla koskevat työelämää koskevat työhyvinvointia, päiväkotien aukioloajat liitetään työhyvinvointiin ja eläkejärjestelmä itsessään näyttäisi myös olevan osa työhyvinvointia. Ongelmien ratkaisemisen lisäksi asioiden kehittäminen nähdään aineistossa osana työhyvinvointia. Ongelmana on, että käsite on aivan liian laaja. Kaikki mahdolliset työkeskustelut niputetaan työhyvinvoinnin alle. Voidaan ajatella, että kun käsite kattaa kaiken mahdollisen, se ei oikeastaan kerro enää mitään. Tämä pätee sekä tässä tutkimuksessa analysoituun aineistoon että työhyvinvointikeskusteluun ylipäätään. Käsitteestä tulee tällöin hyödytön ja tehoton. Omasta mielestäni työhyvinvoinnin käsitteen käytöstä ei ole hyötyä, ellei sitä määritellä johdonmukaisesti uudelleen.

Käyttämällä alla luomaani mallia (kuvio 6.) työhyvinvoinnin määrittelystä, käsitteen käytöstä tulisi kohdennetumpaa ja sitä kautta huomattavasti ymmärrettävämpää. Tällöin vältyttäisiin puhumasta erittäin laajasta käsitteestä tarkoittaen sillä kaikkea mahdollista. Sen sijaan olisi käytännöllistä hyödyntää aiempaa tutkimusta ja paloittaa työhyvinvoinnin käsite alla olevan kuvion mukaisesti koskemaan aina jotakin työhyvinvoinnin tasoa ja ulottuvuutta. Mikäli puhutaan työhyvinvoinnista työpaikoilla, on sanomattakin selvää, että se tarkoittaa erittäin montaa asiaa ja yhteyttä. Vastaavasti jos puhutaankin työntekijän psyykkisestä työhyvinvoinnista, osataan jo hahmottaa huomattavasti helpommin mistä kaikesta tässä keskustelussa voi olla kyse. Mallia käyttämällä otetaan samalla huomioon sekä toimija (esimerkiksi: työntekijätaso) että työhyvinvoinnin osa-alue (esimerkiksi: psyykkinen), jolloin puhe työhyvinvoinnista on huomattavasti selkeämpää ja spesifimpää. Tätä mallia hyödyntämällä pystytään tarjoamaan raamit myös julkisessa puheessa käytettävälle työhyvinvoinnille ja sen sisällölle. Mikäli mallia käytettäisiin, puhe työhyvinvoinnista pysyisi ymmärrettävämpänä ja selkeämpänä.



Kuvio 6. Työhyvinvoinnin tasot ja ulottuvuudet

Kuviossa 6. jokaisella työhyvinvoinnin tasolla on kolme ulottuvuutta: fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen. Tätä kautta työhyvinvoinnista voidaan puhua esimerkiksi työntekijän psyykkisenä työhyvinvointina, esimiesten sosiaalisena työhyvinvointina tai työyhteisön fyysisenä työhyvinvointina. Ajatuksena on, että aina kun puhutaan työhyvinvoinnista, pitäisi puhe kohdistaa työhyvinvoinnin tasot ja ulottuvuudet -mallin mukaisesti, jotta puhe olisi johdonmukaista ja selkeää.

Olen luonut työhyvinvoinnin tasot sekä omasta tutkimuksestani esiin tulleiden työhyvinvoinnin ulottuvuuksien että aiemmassa tutkimuksessa esiintyvien työhyvinvoinnin kategorioiden avulla. Useissa aiemmissa tutkimuksissa puhutaan psyykkisestä-, fyysisestä- ja sosiaalisesta työhyvinvoinnista, kuten aiemmin tässä tutkimuksessa on tuotu esille. Nämä kolme työhyvinvoinnin ulottuvuutta olivat vahvasti esillä myös tämän tutkimuksen aineistossa ja toisaalta tämän tutkimuksen aineisto täydensi ja vahvisti sitä ajatusta, joka aiemmalla tutkimuksella työhyvinvoinnin rakenteesta jo oli.

Kuviossa esitetty tapa puhua ja kirjoittaa työhyvinvoinnista on tavallaan uusi ja varsin yksinkertainen. On täysin tarkoituksenmukaista, että määritelmä on yksinkertainen, sillä tällöin myös kynnys sen käyttämiseen on mahdollisimman matala. Esimerkiksi työilma-
piiri kuuluu työyhteisön sosiaaliseen työhyvinvointiin, joka muodostuu koko työyhteisön yhteisvaikutuksena. Työhyvinvoinnin uutta määrittelyä voidaan räätälöidysti hyödyntää eri alojen ja yritysten toiminnassa, jolloin jokainen organisaatio voi yhdessä määritellä, mitkä asiat juuri heidän organisaatiossaan ovat milläkin tasolla ja missäkin ulottuvuudessa hyvin ja mihin tulisi panostaa vielä enemmän. Toisaalta yllä oleva runko voi toimia myös hyödyllisenä apukeinona oman työyhteisön työhyvinvoinnin määrittelemisessä, jolloin työyhteisö voi yhdessä pohtia, mitkä asiat heidän yhteisössään kuuluvat mihinkin työhyvinvoinnin osa-alueeseen.

5.4 Jatkotutkimus

Vaikka työelämän- ja työhyvinvoinnin tutkimus on 2000-luvulla kehittynyt ja niiden tutkiminen kasvanut valtavasti, on vielä monen näkökulman osalta runsaasti lisätutkimuksen tarvetta. Ajan kuluessa tapahtuu aina muutoksia, kuten olemme tämänkin opinnäytetyön aikana päässeet huomaamaan. Asioiden muuttuessa, muokkaantuessa ja kehittyessä, myös tutkimuksen on pysyttävä ajan hermolla. Esimerkiksi erilaisia tapaustutkimuksia siitä, millä tavalla työhyvinvointi on eri organisaatioissa, kunnissa ja maakunnissa omak-suttu ja mitä sen hyödyntämisellä on todellisuudessa saavutettu ja miten tulokset näkyvät työpaikoilla ja työtyytyväisyyskyselyissä, olisi erittäin hyvä tehdä. Tämän tutkimuksen aineistossa työhyvinvoinnin ongelmahuhe paikantui julkisen sektorin töihin, mikä viittaa siihen, että tyytymättömyys tai ainakin sen julkituominen korostuu julkisen sektorin työpaikoilla. Tämä huomio rajautuu vain tutkittuun aineistoon ja siksi olisikin mielenkiintoista saada laajempaa tutkimusta työtyytyväisyydestä julkisen sektorin työpaikolla. Tämänkaltaisessa tutkimuksessa olisi mielekästä tutkia samalla yksityisen sektorin työpaik-koja ja verrata miten julkisen- ja yksityisen sektorin työpaikoilla työhyvinvointi eroaa tai yhtenee.

Tulevissa tutkimuksissa kaivattaisiin myös konkreettisempia määrittelyitä työhyvinvoinnille. Kun työhyvinvointia tutkitaan, tulisi se määritellä äärimmäisen selkeästi ja yksinkertaisesti. Tulisi siis aina olla selvillä, mitä työhyvinvoinnilla missäkin asiayhteydessä ja missäkin tutkimuksessa tarkoitetaan. Kun ajatellaan tieteellistä tutkimusta, ei voida jättää mahdollisuutta sille, että arkikielen työhyvinvointi sulautuu tai yhdistyy tieteellisessä tutkimuksessa työhyvinvoinnin käsitteeseen. Käsitteen määritelmää ei yksinkertaisesti voida pitää itsestäänselvyytenä. Ei voida vain olettaa, että työhyvinvoinnin tutkimus ja tutkimuksissa mainittu työhyvinvointi tarkoittaa työtä ja hyvinvointia ja niiden vuoropuhelua. Tulevissa tutkimuksissa olisi siis hyvä olla täsmällisempi ja tarkempi työhyvinvoinnin käsitteen kanssa ja olisi hyvä varmistaa, että se avataan aina ennen kuin siitä aletaan puhumaan tai siihen liittyvää tutkimusta aletaan esittämään. Yksi mahdollisuus on käyttää yllä esittelemääni mallia (kuvio 6.). Ylipäätään yhden ja saman mallin tai määritelmän soveltaminen kaikissa tutkimuksissa loisi yhtenäisyyttä ja selkeyttä työhyvinvoinnin tutkimukseen.

Tämän tutkimuksen aineistossa ei oltu käsitelty johtajien ja esimiesten työhyvinvointia. Herääkin kysymys, kuka huolehtii esimiesten työhyvinvoinnista. Esimiesten työhyvinvointi ja siitä huolehtiminen olisi varsin hyvä jatkotutkimuksen kohde, sillä sitä on tutkittu ja se on otettu huomioon huomattavasti harvemmin kuin työntekijöiden työhyvinvointi tai työhyvinvointi yleisellä tasolla.

Aineistoni perusteella Suomesta löytyy stressaantuneita ja ahdistuneita työtä tekeviä ja vaikuttaa siltä, että työt tulevat usein kotiin asti, etenkin henkisellä tasolla. Ihmiset pyörittelevät mielessään töitä vapaa-ajallaan ja stressaavat pohtien mitä kaikkea tulisi vielä siihen ja siihen aikarajaan mennessä suorittaa. Olisi hyvä lisätä ihmisten tietoutta tutkimuksen muodossa siitä, millaisilla konkreettisilla keinoilla ihmiset pystyvät eri työtehtävissä erottamaan työ- ja vapaa-aikansa. Tutkimuksessa voisi myös pohtia olisiko työnantajilla joitain keinoja tukea työntekijöiden työ- ja vapaa-ajan tasoittumista ja miten nämä keinot saataisiin tehokkaasti myös käytännön tasolla työpaikoille.

Omaan tutkimukseeni liittyen olisi mielenkiintoista tehdä jatkotutkimus siitä, millaisia muutoksia vuosien 2018-2030 aikana on tapahtunut Helsingin Sanomien mielipidekirjoituksissa koskien työhyvinvointia. Tässä aineistossa vuosien 2010-2017 aikana ei kukaan

ylistänyt tai kehunut oman työpaikkansa työhyvinvointia tai sen tasoa. Niinpä olisi erittäin mielenkiintoista nähdä, onko työhyvinvoinnin julkinen keskustelu kääntymässä tai tuleeko se tulevien vuosien aikana kääntymään positiivisempaan suuntaan vai jatkuuko epäkohtien korostaminen myös tulevaisuudessa.

Kuten Nivala (2006, 100) on tutkimuksessaan maininnut, hyvä työ edistää myös muutoin hyvää elämää. Täten työhyvinvoinnin tutkiminen ja sen edistäminen tutkimuksen keinoin on myös yhteiskunnallisesti merkittävä asia, joka tulisi ottaa jokaisessa yrityksessä ja organisaatiossa tosissaan. On tulevan tutkimuksen tehtävä saada työhyvinvoinnista läpinäkyvämpi asia, eikä vain kuvailla sitä ympäripyöreillä lauseilla. Tulevaisuuden työelämä tarvitsee konkreettisia esimerkkejä, tekoja, toimenpiteitä ja tapoja työhyvinvoinnin edistämiseen ja ylläpitämiseen työpaikoilla. Näkisin, että yksi tulevan työhyvinvointitutkimuksen suurimmista haasteista on nimenomaan tuoda työhyvinvointia ja sen edistämistä konkreettisesti esille, niin että työhyvinvoinnin käsitteen käyttö olisi käytännössä mahdollisimman yksinkertaista ja vaivatonta. Mikäli tuleva tutkimus tähän pystyy, pääsee se edistämään paremman työhyvinvoinnin lisäksi myös kokonaisuudessaan parempaa elämänlaatua.

LÄHTEET

Arnold A., Kara & Connelly E., Catherine (2013) Transformational Leadership and Psychological Well-being: The effects on Followers and Leaders. Teoksessa H. Skipton Leonard, Rachel Lewis, Arthur M. Freedman, Jonathan Passmore (toim.) The Wiley-Blackwell Handbook of the Psychology of Leadership, Change and Organizational Development. USA: Wiley-Blackwell, 175-194.

Burke, Ronald J. (2017) Work and well-being. Teoksessa Ronald J. Burke & Kathryn M. Page (toim.) Research Handbook on Work and Well-Being. UK & USA: Edward Elgar Publishing, 3-36.

Donaldson-Feilder, Emma & Munir, Fehmidah & Lewis, Rachel (2013) Leadership and employee Well-being. Teoksessa H. Skipton Leonard, Rachel Lewis, Arthur M. Freedman, Jonathan Passmore (toim.) The Wiley-Blackwell Handbook of the Psychology of Leadership, Change and Organizational Development. USA: Wiley-Blackwell, 155-173.

Eskola, Jari & Suoranta, Juha (2014) Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Fairlie, Paul (2017) Work engagement and employee well-being. Teoksessa Ronald J. Burke & Kathryn M. Page (toim.) Research Handbook on Work and Well-Being. UK & USA: Edward Elgar Publishing, 292-313.

Goleman, Daniel (2000) Tunneäly työelämässä. Toinen painos. Suomentanut Jaakko Kankaanpää. Helsinki: Otava. Englanninkielinen alkuteos: Working with Emotional Intelligence. 1999.

Hakanen, Jari (2005) Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Työ ja ihminen Tutkimusraportti 27. Helsinki: Työterveyslaitos.

Hokkanen, Pekka (2004) Kansalaiskeskustelu lisäydinvoimasta – mielipidekirjoitukset osallistumiskanavana. KTM Rahoitetut tutkimukset. Energiaosasto 6/2004. Kauppa- ja teollisuusministeriö. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Juuti, Pauli (2006) Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Teoksessa Pirkko Vesterinen (toim.) Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: WSOY, 77-91ke.

Karppanen, Kimmo (2006) Esimiestyö ja työhyvinvointi. Teoksessa Pirkko Vesterinen (toim.) Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: WSOY, 155-162.

Kelloway, Kevin & Dimoff, Jennifer. (2017) Leadership interventions to improve well-being. Teoksessa Ronald J. Burke & Kathryn M. Page (toim.) Research Handbook on Work and Well-Being. UK & USA: Edward Elgar Publishing, 3-36.

Kultanen, Timo (2009) Tunneälytaidot. Esimiesvalmennus ICT-alalla. Sosiaalisen innovaation suunnittelu, toteuttaminen ja arviointi. Akateeminen Väitöskirja. Tietojenkäsittelytieteiden laitos. Tampereen yliopisto. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.

Lecklin, Olli (1999) Laatu yrityksen menestystekijänä. 3. uudistettu painos. Helsinki: Kauppakaari OYJ.

Lipponen, Henry & Hirvensalo, Mirja & Ilmanen, Kalervo (2018) Esimiestyön merkitys työhyvinvoinnin tukena – kokemuksia ikääntyvien liikunnanopettajien työurien varrelta. Työelämän tutkimus 3/2018. Lehden 16. vuosikerta. Tampere: Kirjapaino Hermes Oy.

Manka, Marja-Liisa (2015) Stressikirja. Mistä virtaa? Helsinki: Talentum.

Manka, Marja-Liisa & Marjut (2016) Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro.

Martela, Frank (2015) Onnellisuuksien psykologia. Teoksessa Lotta Uusitalo-Malmivaara (toim.) Positiivisen psykologian voima. 2. painos. Jyväskylä: PS-kustannus, 30-62.

Mäkinie, Jaana-Piia & Bordi, Laura & Heikkilä-Tammi, Kirsi & Seppänen, Sanna & Laine, Nina (2014) Psykososiaalisiin kuormitus- ja voimavaratekijöihin liittyvä työhyvinvointitutkimus Suomessa 2010-2013. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2014:18. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.

Nivala, Veijo (2006) Kokonainen ihminen – ehjä organisaatio. Teoksessa Pirkko Vesteninen (toim.) Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: WSOY, 93-106.

Nurmi, Raimo (1992) Johtaminen kilpailuetuna. Uppsala: Mermerus.

Otala, Leenamaija & Ahonen, Guy (2005) Työhyvinvointi tuloksetekijänä. 2. uudistettu painos. Osa Ekonomia-sarjaa. Helsinki: WSOYpro.

Pyöriä, Pasi (2017) Johdanto: Työelämän kielteinen julkisuuskuva ja tutkimus. Teoksessa Pasi Pyöriä (toim.) Työelämän myytit ja todellisuus. Helsinki: Gaudeamus, 7-25.

Saari, Tiina & Koivunen, Tuija (2017) Työhön sitoutuminen. Teoksessa Pasi Pyöriä (toim.) Työelämän myytit ja todellisuus. Helsinki: Gaudeamus, 63-80.

Richardson, John E. (2007) Analyzing Newspapers. An approach from critical discourse analysis. Lontoo: Palgrave Macmillan.

Robertson, Ivan & Cooper, Cary (2011) Well-being. Productivity and Happiness at Work. UK: Palgrave Macmillan.

Ronkainen, Suvi, Pehkonen, Leila, Lindblom-Ylänne, Sari & Paavilainen, Eija (2014) Tutkimuksen voimasanat. 1.-3. painos. Helsinki: Sanoma Pro.

Seeck, Hannele (2015) Johtamisopit Suomessa. Kolmas uudistettu painos. Taylorismista innovaatioteorioihin. Helsinki: Gaudeamus.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli (2018) Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Tammi.

Uusitalo-Malmivaara, Lotta (2015) Positiivinen psykologia – mitä se on? Teoksessa Lotta Uusitalo-Malmivaara (toim.) Positiivisen psykologian voima. 2. painos. Jyväskylä: PS-kustannus, 18-27.

Viitala, Riitta (2004) Henkilöstöjohtaminen. 4., tarkistettu painos. Helsinki: Edita.

Virolainen, Harri (2012) Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Helsinki: BoD.

Von Bonsdorff, Monika & Wallin, Marjo & Von Bonsdorff, Mikaela (2016) Eläkeuudistuksen sisältö tunnetaan huonosti – havaintoja terveydenhuollon tutkimuksesta. Työelämän tutkimus 2016/2.

INTERNET-LÄHTEET

Kuvion lähde: Työyhteisötaidot -työnilon ja tuloksellisuuden lähde, Marja-Liisa Manka 11.2.2013 esitys, <https://www.slideshare.net/Prizztech/tyyhteistaidot-tynilon-ja-tuloksellisuuden-lhde-marjaliisa-manka-1122013-esitys> Viitattu 1.3.2019.

Puolsen, Signe & Ipsen, Christine (2017) In times of change: How distance managers can ensure employees' wellbeing and organizational performance. Safety Science 100 s. 37-45. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0925753517308184> Viitattu 5.3.2018.

Työ- ja elinkeinoministeriö. (2018) Työolobarometri mittaa työelämän muutoksia. nettivivut <http://tem.fi/tyoolobarometri> Viitattu 31.3.2018.

Yle uutiset. (2009) Työmarkkinajärjestöt tekivät ”sosiaalitupon”. <https://yle.fi/uutiset/3-5716600> Viitattu 8.8.2018.

Helsingin Sanomat (2018) Mieli-pidekirjoitus. <https://www.hs.fi/kirjoitamieli-pidekirjoitus/> Viitattu 12.8.2018.

Eläketurvakeskus (2018) Vuoden 2005 työeläkeuudistus. Vuoden 2005 uudistuksesta kertova infopaketti. <https://www.etk.fi/elakejarjestelmat/elakejarjestelma-muutoksessa/lainmuutosten-taustoja/elakeuudistus-2005/> Viitattu 8.8.2018.

Valtiokonttori (2012) Kaiku-työhyvinvointimääritelmä. http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ja_laitoksille/Henkilostohallintoa_ja_johtamista_tukevat_palvelut/Kaiku-tyoelamapalvelut/Tyohyvinvointi/Mita_tyohyvinvointi_on Viitattu 9.8.2018.

Helsingin Sanomat (2015) Mitä Juha Sipilä tarkoittaa tuottavuusloikalla? – pitäisi tavoitella työllisyysloikkaa. Julkaistu 17.5.2015. <https://www.hs.fi/paakirjoitukset/art-2000002824628.html> Viitattu 7.10.2018.

Pro-ammattiliitto (2011) Mikä ihmeen raamisopimus? Julkaistu 28.11.2011.
<https://www.proliitto.fi/fi/media/uutiset/mika-ihmeen-raamisopimus.html> Viitattu
13.10.2018.

Uusi Suomi (2011) EK: ”Palkat on pidettävä alhaalla” Julkaistu 25.8.2011.
<https://www.uusisuomi.fi/kotimaa/115132-ek-%E2%80%9Dpalkat-on-pidettava-al-haalla%E2%80%9D> Viitattu 13.10.2018.

AINEISTOLÄHTEET

- HS Mielipide 5.2.2010. **Työelämän kehittäminen pidentää työuria**
- HS Mielipide 6.2.2010 **Työhyvinvointi kuntoon ennen eläkeiän nostamista**
- HS Mielipide 7.2.2010 **Työntekijöistä on syytä pitää hyvää huolta**
- HS Mielipide 14.2.2010 **Hyvinvoinnin kokeminen työpaikoilla uhkaa jäädä vain johdon yksinoikeudeksi**
- HS Mielipide 15.2.2010. **Työelämään enemmän joustoa**
- HS Mielipide 21.2.2010. **Alaisilta ja esimiehiltä vaaditaan samoja taitoja**
- HS Mielipide 2.3.2010. **Valtionhallinnossa huolehditaan työhyvinvoinnista**
- HS Mielipide 3.3.2010. **Tuottavuusohjelma ei ole ikäohjelma**
- HS Mielipide 11.3.2010. **Vastuu on kunnan, kun oppilas pahoinpitelee opettajan**
- HS Mielipide 26.3.2010. **Varhaiskuntoutus ja työolojen parantaminen auttavat jakamaan töissä**
- HS Mielipide 11.4.2010. **Kotihoitajat altistuvat tupakanhajulle**
- HS Mielipide 23.6.2010. **Hyvässä työyhteisössä työntekijät uskaltavat ilmaista itseään**
- HS Mielipide 9.7.2010. **Työntekijöitä kaihertaa huoli tulevaisuudesta**
- HS Mielipide 1.9.2010. **Rastilan leirintä- alue on tärkeä Helsingille**
- HS Mielipide 28.9.2010. **Ohjetta pidettiin onnistuneena**
- HS Mielipide 30.9.2010. **Me vanhusten hoitajat teemme parhaamme**
- HS Mielipide 12.11.2010. **Lääkärivajeeseen ja työuupumiseen terveyskeskuksissa pitää puuttua nyt**
- HS Mielipide 17.1.2011. **Johtamiskoulutus ensi askel työelämän uudistuksessa**
- HS Mielipide 1.4.2011. **Kansakunnan edun nimissä haluan eläkeikäni nousevan**
- HS Mielipide 10.4.2011. **Työelämän laatu Suomessa kilpailuvaltiaksi**
- HS Mielipide 26.4.2011. **Eläkejärjestelmää uhkaa umpikuja**
- HS Mielipide 1.6.2011. **Terveyskeskustyö on yhä houkuttelevampi vaihtoehto**

HS Mielipide 18.6.2011. **Säädetään haittavero hajusteille**

HS Mielipide 30.7.2011. **Vaurautta ja hyvinvointia voidaan lisätä myös ilman jatkuvaa talouskasvua**

HS Mielipide 27.10.2011. **Päiväkodin aukioloajat on päivitettävä nykyajan tarpeisiin**

HS Mielipide 15.12.2011. **Hanselin kilpailutus lisää valtion työterveyshuollon kustannuksia**

HS Mielipide 22.12.2011. **Työterveyshuolto on avoinna pk-yrityksille**

HS Mielipide 3.1.2012. **Työterveyshuolto hoitaa tehtävänsä, jos työnantaja kantaa vastuunsa**

HS Mielipide 15.1.2012. **Laki velvoittaa huolehtimaan työoloista**

HS Mielipide 25.1.2012. **Pelastuslautakunta ei voi valvoa kaupunkilaisten etua ilman riittävää tietoa**

HS Mielipide 26.1.2012. **Lautakunnan työskentelystä annettiin väärä kuva**

HS Mielipide 8.2.2012. **Kuntaudistus on väärällä raiteella**

HS Mielipide 9.3.2012. **Työterveyshuoltoon on luotava voittoa tavoittelematon palvelujärjestelmä**

HS Mielipide 11.3.2012. **Hammashoidon Kela-korvauksia ei voi poistaa**

HS Mielipide 29.3.2012. **Dialogin puute voi johtaa vakaviin seurauksiin**

HS Mielipide 20.4.2012. **Eläkeuudistuksen on kohdeltava kaikkia ikäluokkia tasavervoisesti**

HS Mielipide 24.4.2012. **Työkyvyttömyyseläkkeiden vähentäminen ei ole yksioikoista**

HS Mielipide 28.5.2012. **Varhaiskuntoutus vahvistaa työhyvinvointia**

HS Mielipide 7.7.2012. **Yritys menestyy hyvän tuotteen eikä matalan palkkatason ansiosta**

HS Mielipide 16.9.2012. **Sisäilmaongelmien yhteys nuorten uupumiseen tutkittava**

HS Mielipide 6.10.2012. **Hoitajien jaksamisesta pitää huolehtia**

HS Mielipide 18.10.2012. **Työhyvinvointia pitää parantaa**

HS Mielipide 8.12.2012. **Suomalaisia palveluinnovaatioita ei välttämättä tunnisteta**

HS Mielipide 13.12.2012. **Palkkamalattia voidaan edistää pehmein keinoin**

HS Mielipide 13.12.2012. **Koulutusvapaat käytettävä työhyvinvointitaitojen parantamiseen**

HS Mielipide 21.12.2012. **Perheseteli voisi lisätä tuottavuutta**

HS Mielipide 23.12.2012. **Taantuma ei ole työntekijöiden vika**

HS Mielipide 6.1.2013. **Eläkeuudistuksen on oltava sosiaalisesti oikeudenmukainen**

HS Mielipide 11.1.2013. **Pelastavatko pitkät työurat Suomen talouden?**

HS Mielipide 28.2.2013. **Viihtyvyysoiveita vähätellään**

HS Mielipide 15.5.2013. **Istuva kansa on saatava jalkeille**

HS Mielipide 6.8.2013. **Taloutta voidaan elvyttää panostamalla työhyvinvointiin**

HS Mielipide 15.9.2013. **Parempi hoitoalalla pysyminen lievittäisi työvoimapulaa**

HS Mielipide 3.10.2013. **Tutkimusten pitää hyödyttää tilaajiaan**

HS Mielipide 21.11.2013. **Tehostaminen pahentaa hoitoalojen pahoinvointia**

HS Mielipide 30.11.2013. **Kotihoidon työntekijöiden tilanne on kestämaton**

HS Mielipide 17.6.2014. **Talkoot kirpaisevat köyhimpiä**

HS Mielipide 30.7.2014. **Asiakaspalvelija tarvitsee työyhteisön tukea**

HS Mielipide 21.11.2014. **Työterveyshuolto säästää merkittävästi**

HS Mielipide 23.11.2014. **Vahvan lukion vastakohta ei ole pienikokoinen lukio**

HS Mielipide 11.12.2014. **Ammattisotilas HS:n mielipidesivuilla: Armeija ajaa mielenterveysongelmiin ja vaikenee niistä**

HS Mielipide 11.1.2015. **Työterveyshuolto on järjestelmän toimivin osa**

HS Mielipide 3.2.2015. **Julkisella sektorilla työaika voisi pidentää**

HS Mielipide 17.2.2015. **Naurettava työuraeläke tulee kuopata kokonaan**

HS Mielipide 1.6.2015. **Eläkeyhtiöillä oltava suuri rooli hyvinvoinnissa**

HS Mielipide 9.6.2015. **Kilpailu toisi tehokkuutta työeläkejärjestelmään**

HS Mielipide 26.7.2015. **Yhteiskuntasopimuksessa ei pidä unohtaa perheitä**

HS Mielipide 3.8.2015. **Varhaiskasvatus on tuottoisa sijoituskohte**

HS Mielipide 9.2.2016. **VTT:n entiset tutkijat HS:n mielipidesivuilla: Tiimin pahoinvointiin ei puututtu**

HS Mielipide 4.3.2016. **Keski-ikäisille suunnatut joustot pidentävät työuria**

HS Mielipide 14.3.2016. **Sairauslomani on maksanut työnantajalle jo 25 000 euroa – on hämmentävää, ettei Suomessa puhuta työelämän laadusta**

HS Mielipide 19.3.2016. **Moni viljelijä sairastuu työuupumukseen**

HS Mielipide 1.5.2016. **Työssä kuormittumista valvotaan**

HS Mielipide 20.5.2016. **Työpaikoilla tarvitaan työterveyshuoltoa**

HS Mielipide 21.5.2016. **Yliopisto ei kehity vanhalla hallintomallilla**

HS Mielipide 31.5.2016. **Yhteistoimintaa tarvitaan enemmän kuin koskaan**

HS Mielipide 15.8.2016. **Toisiko ruotsalaistyylinen keskusteleva yrityskulttuuri menestystä Suomeenkin?**

HS Mielipide 4.9.2016. **Yt-kierroksilla työntekijöiden suut tukitaan tehokkaasti**

HS Mielipide 12.9.2016. **Oudot kustannusarviot nakertavat työhyvinvointitutkimuksen uskottavuutta**

HS Mielipide 14.9.2016. **Työhyvinvoinnin miljardit ovat tärkeitä**

HS Mielipide 15.9.2016. **Panostukset työhyvinvointiin lisäävät tuottavuutta**

HS Mielipide 15.9.2016. **Alaisista puhuminen pitäisi lopettaa**

HS Mielipide 18.9.2016. **Avoimuus parantaa työn tuottavuutta**

HS Mielipide 19.9.2016. **Työpahoinvoinnin kierre syntyy organisaation lävistävästä turhautumisesta**

HS Mielipide 27.10.2016. **Motivoiva johtaminen luo hyvinvointia**

HS Mielipide 4.12.2016. **Minua kohdeltiin huonosti työharjoittelussa – oppilaitokseni ei puuttunut asiaan mitenkään**

HS Mielipide 25.6.2017. **Hyvä olo koukuttaa – tarvitaan vain säännöllisyyttä ja itsekuria**

HS Mielipide 16.12.2017. **Kunnat eivät ole tosissaan yrittäneet ratkaista sosiaalityöntekijäpulaa**

LIITTEET

LIITE 1: Kirjoittajapositiot järjestyksessä uusimmasta kirjoituksesta vanhimpaan.

Kirjoittajan nimi ja titteli	Toimipaikka
Tero Ristimäki, puheenjohtaja	Sosiaalialan korkeakoulutettujen ammattijärjestö Talentia ry
Jaakko Rainio, rehtori	Hyvinkää
<i>Suuttunut korkeakouluopiskelija</i>	
Timo Vänttinen, ylilääkäri	Lääkärikeskus Aava
<i>Työhyvinvoinnaton</i>	
Ove Näsman ja Tarja Arkio	Työhyvinvoinnin asiantuntijoita, KivaQ
Katarina Murto, johtaja	STTK
Jaakko Heikkilä, valmentaja	rakennusneuvos, Espoo
Guy Ahonen, henkilöstötalouden emeritusprofessori	Espoo
Niku Määttänen, tutkimusjohtaja	Etla
<i>Parempia aikoja odotellessa</i>	
Mikko Nikinmaa, professori	Parainen
Jaana Meklin, vastaava lakimies	Akava ry
Bo Pettersson, professori	nykykielten laitos, Helsingin yliopisto

Pirkko Vihko, professori	työterveyshuollon erikoislääkäri ja entinen Nokia Oy:n johtava työterveyslääkäri
Eerik Tarnaala, ylitarkastaja	Etelä-Suomen aluehallintovirasto, työsuojelun vastuualue
Pirjo Saari, tiiminvetäjä; työhyvinvointiasiat & Päivi Wallin, yksikön päällikkö	Maatalousyrittäjien eläkelaitos
<i>Suomi nousuun?</i>	
Pia Heilmann, professori	Lappeenrannan teknillinen yliopisto
<i>Entiset tutkijat</i>	
Noora Heiskanen, varhaiskasvatuksen erityisopettaja ja Vain kaksi kättä -työryhmän jäsen	Jyväskylä
Lassi Köppä, hankepäälikkö	Perheystävällisesti töissä -hanke, Väestöliitto
Ari Pesonen	Helsinki
Pekka Puustinen, vierailijaprofessori	St Gallen, Sveitsi
Ilkka Pirttilä, sosiologian dosentti	Tampere
Markku Jalonen, kunta-alan työmarkkinajohtaja & Juha Sarkio, valtion työmarkkinajohtaja & Vuokko Piekkala, kirkon työmarkkinajohtaja	
Jarno Talvitie, elinkeinopoliittinen asiantuntija & Eveliina Leinonen, terveystoiminnallinen asiantuntija	Terveyspalvelualan liitto

<i>Sotilaasta potilaaksi</i>	
Marja Jalli, Eeva Korimäki & Mirja Rautavuori-Lehtinen	Sivistyslautakunnan jäseniä, Koski Tl
Esa Asikainen; ylilääkäri, työterveys- huollon ja yleislääketieteen erikoislääkäri & Päivi Metsäniemi; kehittämisylilää- käri, työterveyslääkäri	Terveystalo
Päivi Rauramo, asiantuntija; yksityiset palvelualat ja työhyvinvointi	Työturvallisuuskeskus
Taru Pätäri	Turku
Tuulia Puro, lähihoitaja & sosiaalialan opiskelija	Espoo
Annika Rönneberg, kättilö	Helsinki
Pirkko-Liisa Hyttinen, työ- ja organisaa- tiopsykologi, psykologian tohtori	Tietotaito Group Suomi Oy:n liiketoi- mintajohtaja
Kaisa Hiltunen, terveystieteiden maisteri	keskustan puoluevaltuuston jäsen, Joen- suu
Harri Vainio, pääjohtaja & Guy Ahonen, toiminta-alueen johtaja	Työterveyslaitos
Minna Lahtinen; kauppatieteiden mais- teri, sosionomiopiskelija & fysiotera- peutti	Helsinki
Maria Kaisa Aula, lapsiasiavaltuutettu	
Timo Huikko, valtiotieteiden maisteri	Vantaa

Juri Aaltonen, puheenjohtaja	Erityisalojen toimihenkilöliitto Erto
Lauri Vihervä, filosofian ylioppilas	Helsinki
Seppo Sauro, Lastensuojelun Keskusliiton toiminnanjohtaja & Sinikka Aapola-Kari, Suomen Kasvatus- ja perheneuvontaliiton toiminnanjohtaja & Ari Inkinen, Helsingin NMKY:n kehitysjohtaja, Perheliikuntaverkoston jäsen	
Salme Mahlakaarto, filosofian tohtori, terveydenhuollon maisteri, työhyvinvoinnin kehittäjä	Tampere
Klaus Andersson, AKT:n valtuuston jäsen	Porvoo
Helinä Melkas, professori	
Elina Das Bhowmik (kesk)	Keskusta puolueen jäsen, Helsinki
Elina Tillikainen (kesk), toimintaterapeutti	Helsinki
Outi Kähäri, tutkija	Tampere
Pertti Porokari, puheenjohtaja	Uusi insinööriliitto, Ylemmät Toimihenkilöt YTN ja Teollisuuden palkansaajat
Maija Tirkkonen, psykologian lisensiaatti	yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö, Tampereen yliopisto
Kimmo Räsänen, työterveyshuollon professori	Kuopio

Annemari Kivelä, valtuuston puheenjohtaja	Tradenomiliitto TRAL
Sirpa Syvänen, dosentti	Tampereen yliopisto, Dinno-tutkimus
Anja Eerola; erikoishammaslääkäri, varatoiminnanjohtaja	Suomen Hammaslääkäriliitto
Maija Anttila, kaupunginvaltuutettu (sd) Reijo Vuorento, Hyks lautakunnan jäsen (sd)	Helsinki
Ismo Saari	Salo
Pekka Saarnio, pelastuslautakunnan puheenjohtaja (vas)	Helsinki
Venla Olin, opettaja & Mikko Värtö, senior advisor, pelastuslautakunnan jäseniä (vihr)	Helsinki
Leo Suomaa, osastopäällikkö	sosiaali- ja terveysministeriö
Tuomas Niemelä, työterveyslääkäri	
Päivi Lanttola, neuvotteleva virkamies, valtiovarainministeriö & Anssi Pihkala, toimitusjohtaja, Hansel Oy	
Anne Uotila, johtava työterveyslääkäri	Turun Työterveys ry
Eila Seppälä-Vessari, toiminnanjohtaja	Suomen lastenhoitoalan liitto
Maria Joutsenvirta & Timo Järvensivu, kauppatieteiden tohtoreita	Helsinki
Tuula Kaurala	Helsinki

Hannu Halila, yhteiskuntasuhteet -toimialan johtaja	Suomen Lääkäriliitto
Olli Pusa, yhteiskuntatieteiden tohtori, dosentti, vakuutusmatematiikko	Vantaa
Jari Stenvall, professori, Lapin yliopisto & Tuomo Alasoini, teknologiajohtaja, Teknologian ja innovaatioiden kehittämiskeskus Tekes & Kenneth Johansson, toimitusjohtaja, Työsuojelurahasto	
Teemu Seikkula	Helsinki
Lauri Tuomi, kauppatieteiden tohtori, vararehtori & Elisa Juholin, valtiotieteiden tohtori, Työyhteisö 2010 -hankkeen johtaja, Haaga-Helian ammattikorkeakoulu	
Pinja Nieminen, sosiaali- ja terveyslautakunnan jäsen (vihr)	Espoo
Hannele Hyvönen, perushoitaja & Pirkko Koste, johtava ylihoitaja (va.)	Kivelän vanhustenkeskus
Niina Pietikäinen, henkilöstöjohtaja	Tampereen kaupunki
Elina Virtanen, Rastilan leirintäpäällikkö	Helsingin liikuntavirasto
Antti Palola, puheenjohtaja	Palkansaajajärjestö Pardia
Mervi Tynys	Helsinki
Nils Kuve	Helsinki
Maija Tirkkonen, tutkija & Ulla Kinnunen, professori	Tampereen yliopiston psykologian laitos

Juhani Argillander, yläkoulun opettaja	Tampere
Ismo Heikkinen, työhyvinvointipäällikkö	Mikkeli
Liisa Virolainen, kehityspäällikkö	Kaiku-työhyvinvointipalvelut Valtio- konttori
Pekka Törrönen	Orimattila
Sirpa Kauppinen	Vantaa
Hannu Raittinen, diplomi-insinööri	Hämeenlinna
Pirjo Hokkanen	Vantaa
Mervi Tynys, herrastuomari	Helsinki
Olli Koski, pääekonomisti	SAK